

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: Ciências Empresariais

**Estudo descritivo dos indicadores de avaliação do desempenho
estratégico em empresas sedeadas na Região Autónoma da Madeira**

José Maria Fernandes Manica

Orientação: Professora Doutora Carla Maria Marques Curado

Júri:

Presidente: Doutor Pedro Luís Pereira Verga Matos, professor auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais: Doutora Carla Maria Marques Curado, professora auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques, professor auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Outubro de 2009

Agradecimentos

Para a realização da presente dissertação foi indispensável a contribuição e o apoio de diversas pessoas e instituições.

Em primeiro lugar, um reconhecimento aos meus pais, irmãos e amigos por todo o apoio e compreensão durante a realização deste trabalho de investigação.

Quero também agradecer ao orientador da dissertação, Professora Carla Curado, por ter aceite a orientação deste trabalho, pelo acompanhamento, pela capacidade de motivação, pelas sugestões e pelas críticas construtivas que enriqueceram a dissertação de maneira decisiva.

Também queria destacar o papel das organizações que participaram nesta dissertação, pelo preenchimento do questionário, sem as quais não seria possível a realização deste estudo.

Por fim agradeço aos colegas e professores de mestrado, pela troca de experiências profissionais e pessoais, durante o período curricular.

Resumo

O sucesso das organizações no longo prazo está cada vez mais aliado a capacidade da sua estratégia se adaptar aos desafios e ameaças que se lhe deparam. Para isso, torna-se fundamental a existência de feedback constante sobre o desempenho estratégico, que é facilitado com a utilização de indicadores financeiros e não financeiros que reflectam as áreas críticas em que reside o êxito no longo prazo. Estes podem estar integrados em sistemas de controlo e gestão estratégica como é o exemplo do *Balanced Scorecard*. É um dos sistemas com maior aplicação e que se ostenta com qualidades para atingir esses objectivos. Inclui normalmente quatro perspectivas; financeira, clientes, aprendizagem e desenvolvimento e processos internos, que por sua vez são compostos por diversos indicadores. Com a realização deste estudo exploratório descritivo identificamos e averiguamos de que forma as empresas da Região Autónoma da Madeira efectuem a gestão de alguns aspectos da estratégia, especialmente a avaliação e o controlo estratégico e que indicadores utilizam. Procuramos igualmente estudar o grau de utilização do *Balanced Scorecard* neste pequeno e periférico território e a forma como este é aplicado nas empresas. Concluímos com o estudo que o *Balanced Scorecard* tem uma utilização reduzida ao contrário do *Tableaux de Bord* com uma implementação considerável. Grande parte das empresas do estudo utiliza a conjugação de indicadores financeiros e não financeiros. Nos primeiros destacamos a não utilização de indicadores como o EVA, nos não financeiros destacamos a satisfação do cliente.

Palavra-chave: *Balanced Scorecard*, Sistemas de controlo, Implementação estratégica, Indicadores.

Abstract

Long term organizational success is increasingly associated to the ability of organizational strategy to adapt to all kind of challenges and threats. In order to do so it is vital to have a constant feedback on the strategic performance. This task has become simpler with the use of both financial and non-financial indicators to identify critical areas for long lasting success. These indicators are part of the control and strategic management systems. The *Balanced Scorecard* is probably the system with the wider application and display quality. Typically, it includes four perspectives: financial, customer, learning and development, and internal processes, each one comprehending several indicators. This dissertation runs an exploratory study on Madeira Island Autonomous Region (MIAR) largest companies identifying and classifying their strategic management process, and their use of strategic indicators. In this study we were able to access level of the Balanced Scorecard use in the MIAR's largest companies, which is reduced, contrasting with the employ of the *Tableaux de Bord* that presents considerable implementation. The majority of companies in the study use a combination of financial (mostly EVA) and non-financial indicators (generally on customer satisfaction).

Keywords: Balanced Scorecard, Control systems, Strategic implementation, Indicators.

Índice

Introdução	12
Capítulo I - Revisão de literatura.....	16
1. O processo estratégico.....	16
2. Sistemas de avaliação estratégica tradicionais.....	20
3. Sistemas avançados de avaliação estratégica.....	25
3.1 <i>Tableaux de Bord</i>	27
3.2. <i>Balanced Scorecard</i>	30
3.2.1. Evolução do conceito de <i>Balanced Scorecard</i>	32
3.2.2. Funcionamento do <i>Balanced Scorecard</i>	36
3.2.3. Implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	41
3.2.4. Benefícios e críticas	41
3.2.5. Grau de utilização	43
3.2.6. Flexibilização do sistema - Número de perspectivas.....	45
3.2.7. Número de indicadores	47
3.2.8. Aplicações do <i>Balanced Scorecard</i>	48
3.2.9. Variantes do conceito.....	51
Capítulo 2 – Estudo dos indicadores de desempenho estratégico em empresas sedeadas na RAM.....	55
1. Questões de pesquisa.....	55
2. Metodologia.....	58
2.1. Recolha de dados.....	58
2.2. Amostra.....	60

2.3. Respostas.....	62
3. Análise de dados.....	64
4. Discussão de resultados.....	74
Capítulo 3 – Conclusões.....	81
1. Conclusões.....	8
2. Limitações.....	84
3. Trabalhos futuros.....	85
Bibliografia.....	87
Anexos.....	93

Lista de tabelas

Tabela 1 - Comparação entre sistemas tradicionais e avançados.....	21
Tabela 2 - Falhas nos sistemas tradicionais.....	22
Tabela 3 - Sistemas estratégicos avançados.....	26
Tabela 4 - Apresentação do <i>Balanced Scorecard</i>	31
Tabela 5 - Benefícios do <i>Balanced Scorecard</i>	42
Tabela 6 - Críticas ao <i>Balanced Scorecard</i>	43
Tabela 7 - Distribuição da amostra.....	62
Tabela 8 - Actividade profissional dos respondentes.....	64
Tabela 9 - Informação dos respondentes.....	65
Tabela 10- Distribuição das empresas da RAM por sector de actividade em 2004.....	66
Tabela 11 - Sector de actividade.....	67
Tabela 12 - Dimensão da empresa.....	68
Tabela 13 - Gestão de topo.....	68
Tabela 14 - Responsabilidade pela formulação estratégica.....	68
Tabela 15 - Tipo de indicadores utilizados.....	69
Tabela 16 - Justificação pela utilização de indicadores não financeiros.....	70
Tabela 17 - Tipo de indicadores.....	70
Tabela 18 - Indicadores apontados pelos respondentes.....	71
Tabela 19 - Sistemas de gestão estratégica utilizados.....	72
Tabela 20 - Justificação para a não utilização do <i>Balanced Scorecard</i>	72
Tabela 21 - Justificação para a utilização do <i>Balanced Scorecard</i>	73
Tabela 22 - Benefícios do <i>Balanced Scorecard</i>	73

Tabela 23 - Caracterização das empresas que utilizam o <i>Balanced Scorecard</i>	74
Tabela 24 - Caracterização das empresas que utilizam o <i>Tableaux de Bord</i>	76
Tabela 25 - Indicadores utilizados e dimensão das empresas.....	77
Tabela 26 - Caracterização das empresas que utilizam indicadores financeiros.....	77
Tabela 27 - Caracterização das empresas que utilizam indicadores não financeiros em conjunto com indicadores financeiros.....	78
Tabela 28 – Empresas que utilizam a satisfação do cliente e respectiva justificação para a utilização de indicadores não financeiros.....	80

Lista de figuras

Figura 1 - Importância da estratégia.....	18
Figura 2 - Relação entre estratégia, planeamento e controlo.....	19
Figura 3 - Sistemas de controlo estratégico.....	23
Figura 4 - Funcionamento do <i>Tableaux de Bord</i>	27
Figura 5 - Metodologia OVAR.....	29
Figura 6 - Evolução do conceito de <i>Balanced Scorecard</i>	32
Figura 7 - Representação do <i>Balanced Scorecard</i>	33
Figura 8 - Relação causa e efeito.....	34
Figura 9 - <i>Balanced Scorecard</i> como sistema de gestão estratégica.....	36
Figura 10 - Equilíbrio no <i>Balanced Scorecard</i>	40
Figura 11 - <i>Business Scorecard</i> comparativo de Kanji's.....	52
Figura 12 - <i>Balanced Scorecard</i> alinhado.....	53

Lista de abreviaturas e siglas

ABC - *Activity Based Costing*

ABM - *Activity Based Management*

ABS - *Aligned Balanced Scorecard*

CEO - *Chief Executive Officer*

CFO - *Chief financial Officer*

CFROI – *Cash Flow Return Investment*

EVA - *Economic Value Added*

OVAR - Objectivos, Variáveis de Acção, Resultados

PME - Pequena e Média Empresa

RAM - Região Autónoma da Madeira

Anexos

- 1 - Lista de empresas “500 Maiores Exame”
- 2 - Lista de empresas “1000 Maiores PME Exame”
- 3 - Lista “Maiores empresas da RAM - Diário Notícias”
- 4 – Questionário
- 5 - Carta

Introdução

Num ambiente caracterizado por desafios e ameaças constantes, as organizações viram-se forçadas a alterar múltiplos procedimentos no seu interior. Entre as principais questões que se colocam às organizações nos nossos dias temos por exemplo a economia do conhecimento, a globalização, as vantagens competitivas que resultam de activos intangíveis, a concorrência crescente, etc. Neste contexto algumas áreas tiveram de alterar o seu papel e a importância no interior das organizações. Os sistemas de contabilidade e de controlo de gestão foram das áreas que mais foram sujeitas a essa adaptação (Ahn, 2001). O seu papel deixou de ser meramente financeiro passando a ter um papel essencialmente estratégico, passando a falarmos de sistemas estratégicos quando nos referirmos a estes. Entre as inovações que surgiram temos por exemplo conceitos como o ABC (custeio baseado nas actividades), ABM (gestão baseada nas actividades, EVA (*Economic Value Added*), *Balanced Scorecard* (Axa e Bjørnenak, 2005, Kaplan e Norton, 1992).

O *Balanced Scorecard* foi apresentado em 1992, por Kaplan e Norton num artigo da *Harvard Business Review*, "The Balanced Scorecard – Measures that drive performance", tendo desde então evoluído de forma significativa. A sua contribuição como uma ferramenta inovadora para as organizações é visível no prémio recebido pelos autores com a publicação do livro "Balanced Scorecard" em 1996, que recebeu o prémio da Associação Americana de Contabilidade como a mais importante contribuição teórica em 1997 (Nørreklit, 2003). Tem merecido muita atenção a nível mundial quer por parte de académicos quer de gestores (Nørreklit, 2003; Ahn, 2002).

Por exemplo Speckbacher, Bischof e Pfeiffer (2003) apresentaram um estudo em que é estimado que cerca de 25% das maiores empresas de língua alemã (Alemanha, Suíça e Áustria) utilizam o *Balanced Scorecard*. Conclusões idênticas são apresentadas num estudo de 2002, em que se conclui que cerca de 20% das empresas do Reino Unido, Alemanha e Itália implementaram o *Balanced Scorecard* (Bourguignon, Malleret e Nørreklit (2003) *apud* Gehrke and Horváth (2002)). Empresas como a Tetra Park (Mooraj, Oyon e Hostettler, 1999), a ABB (Ahn, 2001) são exemplos de empresas internacionais que utilizam este sistema. Em Portugal empresas como a REN (www.ren.pt), a Martifer, a Continental Mabor, a NAV (Empresa Pública de Navegação Área de Portugal), a Lusolider (www.novabase.pt), entre outras, são alguns exemplos. A sua importância é visível nos inúmeros livros publicados e diversas conferências efectuadas sobre este tema. Os exemplos apresentados demonstram que a sua utilização é mais evidente em grandes empresas, existindo um gap sobre a sua utilização em pequenas empresas e em locais de reduzida dimensão.

O *Balanced Scorecard* quando foi apresentado começou por ser um mero sistema de controlo estratégico que traduzia a visão e a estratégia das organizações em indicadores financeiros e não financeiros agrupados em quatro perspectivas (financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento), sendo hoje um sistema que além da função de controlo/avaliação tem a função de apoiar a própria implementação estratégica, ou seja, ele próprio apresenta-se como um sistema de gestão estratégica. O facto de estar organizado num formato de causa-efeito, permite perceber de que forma se poderá manter ou alcançar o sucesso futuro, ou seja, verificar o que contribui para aumentar o valor para os accionistas (Kaplan e Norton, 1996b, p. 30-31). Podemos afirmar que se trata de um sistema flexível, pois as organizações poderão

adaptar o tipo e a quantidade de indicadores e perspectivas às suas características específicas (Kaplan e Norton, 1996b, p.34-35). As particularidades que possui permite que este seja um sistema ligado a outras actividades no interior nas organizações, nomeadamente recompensas, cultura organizacional, aprendizagem. (Mooraj, *et al.* 1999 e Speckbacher *et al.*, 20003). Alguns autores, como são os casos de Epstein e Manzoni (1998), mencionam que se trata de um sistema com características muito semelhantes ao *Tableaux de Bord*, afirmando que Kaplan e Norton inspiraram-se neste para desenvolver o *Balanced Scorecard*. O seu aparecimento deveu-se às inúmeras críticas que se fizeram aos sistemas tradicionais, baseados em informação meramente financeira e que não garantiam a criação de valor no longo prazo para os accionistas.

Com o presente trabalho exploratório descritivo efectuado com base em organizações sedeadas na Região Autónoma da Madeira pretendemos alcançar os objectivos mencionados de seguida:

- Averiguar se as organizações sedeadas na Região Autónoma da Madeira têm uma estratégia definida;
- Verificar se a estratégia é conhecida pelos colaboradores da organização;
- Identificar quem são os responsáveis pela formulação estratégica;
- Averiguar se as organizações avaliam a estratégia;
- Averiguar com que periodicidade é que a estratégia é avaliada;
- Identificar que tipos de indicadores são utilizados para avaliar essa estratégia (indicadores financeiros ou/e indicadores não financeiros);
- Averiguar qual a razão da escolha dos indicadores;
- Identificar qual o sistema de gestão estratégica utilizado nas organizações;

- Nas organizações que utilizam o *Balanced Scorecard* averiguar qual a razão da sua escolha;
- Identificar quantos indicadores utilizam em cada perspectiva;
- Identificar quais os benefícios que o *Balanced Scorecard* trouxe para as organizações;
- Averiguar se são utilizadas outras perspectivas no *Balanced Scorecard* além das tradicionais;
- Averiguar se as organizações que não utilizam o *Balanced Scorecard* estarão a ponderar a sua introdução em que limite temporal;
- Identificar qual a razão principal para as organizações não terem ainda implementado este sistema, que tem sido tão divulgado na literatura.

A presente dissertação está organizada em três capítulos. No primeiro deles será realizada uma revisão da literatura enquadrando o aparecimento do *Balanced Scorecard*. Nomeadamente, começaremos por nos debruçar sobre o processo estratégico e a necessidade de avaliação e controlo da performance estratégica. Procurasse-a evidenciar a necessidade de as organizações adoptarem outros sistemas que não tenham em consideração unicamente a performance financeira mas também o desempenho em outras áreas. Apresentaremos igualmente o *Balanced Scorecard*, as suas características, benefícios e críticas, flexibilidade, estudos sobre a sua utilização, ligação a outras áreas no seio das organizações e variantes deste conceito. O segundo capítulo é constituído por um estudo empírico sobre os indicadores de desempenho estratégico e a sua utilização em organizações da Região Autónoma da Madeira, onde é indicado a metodologia utilizada, a análise e discussão dos dados do estudo. Finalizaremos, apresentando as conclusões do estudo, limitações e ideias para trabalhos futuros.

Revisão de literatura

1 O Processo estratégico

A estratégia organizacional tem sido uma disciplina a obter muita atenção na literatura, existindo fundamentação para este facto. Tenhamos em consideração, por exemplo, as definições de estratégia apresentadas por Snow e Hambrick em 1980 e a de Porter em 1996, que evidenciam perfeitamente a importância da estratégia para as organizações. Os primeiros referem-se à estratégia como o mecanismo que guia o alinhamento com a envolvente e fornece integração para as operações internas. Porter define estratégia como a criação de um posicionamento único e valioso, diferente da concorrência e que envolve um conjunto de actividades.

Este mecanismo ou processo é constituído por várias fases, que apresentam uma sequência bem definida. É usual dividir este processo em duas grandes fases, que são a formulação estratégica e a implementação estratégica, existindo um grande consenso nesta divisão como referem Snow e Hambrick (1980). Huff e Reger (1987) mencionam também estas duas fases, sendo que a formulação diz respeito a como as decisões estratégicas são tomadas e a implementação a como as decisões são colocadas em acção. Também O'Farrel, Hitchens e Moffat (1992) indicam estas duas fases, a formulação diz respeito a aspectos cognitivos e a implementação diz respeito a uma componente de acção. A formulação estratégica diz respeito ao desenvolvimento da própria estratégia onde são definidos a missão (breve declaração que especifica o porque da existência da organização), a visão (traduz de uma forma abrangente as metas

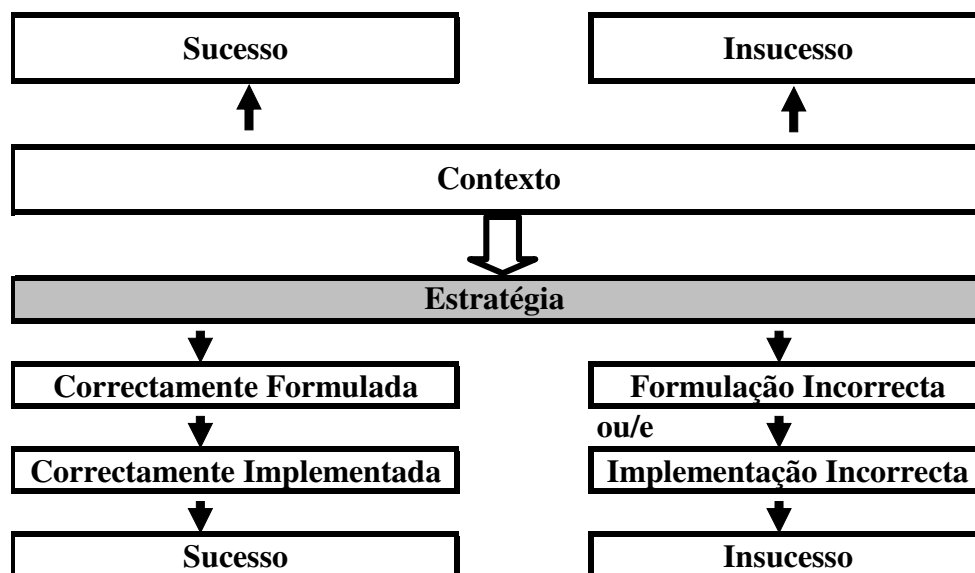
da organização no longo prazo), os valores (descreve a atitude, comportamento e carácter da organização). Após a fase de formulação os gestores terão de definir a estratégia em termos de objectivos estratégicos e indicadores estratégicos facilitando a comunicação a todos os colaboradores e unidades de negócio. Para alcançar estes objectivos a organização terá de definir planos de acção em termos operacionais, que pode incluir planos de vendas, melhoria de processos chave, orçamentos (Kaplan e Norton, 2008). Ao influenciar o processo estratégico temos por exemplo o contexto ambiental, através da incerteza e complexidade, o contexto estratégico, que depende da análise, as características estáticas organizacionais, como o tamanho e a idade da organização, e as características dinâmicas como as rotinas e os processos de negócio (Hutzschenreuter e Kleindienst, 2006). O processo estratégico também é influenciado pelas cinco forças de Porter (rivalidade entre os concorrentes actuais, potencial de novas entradas, poder negocial dos fornecedores, pressão dos produtos substitutos e poder negocial dos clientes) segundo este, estas divulgam os mais importantes aspectos do processo competitivo da indústria onde a empresa se insere (Porter, 2006).

A definição de uma estratégia clara, e a consequente necessidade de efectuar escolhas, depende da liderança das organizações. O *Chief Executive Officer* (CEO) deverá estar focalizado na estratégia da organização, ou seja, na determinação e comunicação do posicionamento da organização (Porter 1986). Drew e Kaye (2007) apresentam a mesma ideia ao afirmarem que o processo estratégico deverá ser liderado pelo *Chief Executive Officer* (CEO) e pela equipa executiva.

Quando uma estratégia organizacional é correctamente formulada e implementada torna-se um importante apoio para que os gestores tomem as decisões

correctas e para alcançarem consequentemente uma melhoria da performance das organizações, conforme apresentamos na figura 1, sendo que o sucesso ou insucesso também é influenciada pelo contexto em que as organizações se inserem (Sioncke e Parmentier, 2007).

Figura 1 Importância da estratégica

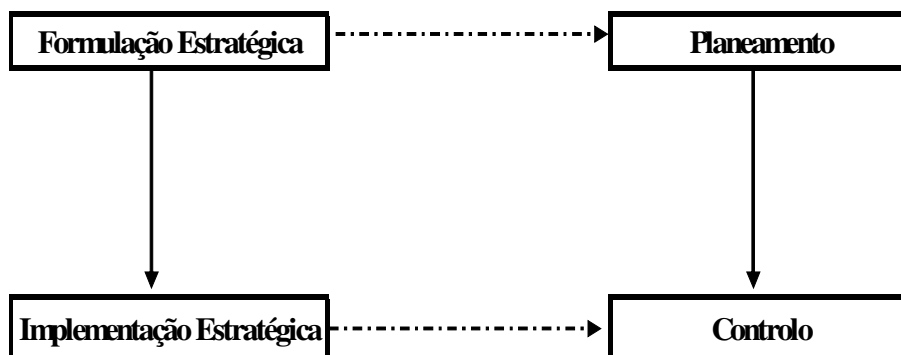


Fonte: Do Autor

A realidade, como indicam Kaplan e Norton (2005), é bem distinta do que foi planeado pelos gestores. Variadíssimas vezes não existe qualquer ligação entre a formulação estratégica e a implementação, levando à que existam desvios significativos entre o que foi planeado, na fase da formulação e a performance real das organizações, daí resultando a necessidade de sistemas de controlo estratégico. A função primordial do controlo estratégico é a revisão da estratégia e efectuar eventuais ajustamentos em

caso de necessidade. Podemos afirmar que se trata de uma disciplina que se focaliza nas mudanças eventuais do planeamento estratégico, presente na formulação estratégica, conforme se verifica na figura 2. A sua existência possibilita a que a organização tenha motivação e um fio condutor para continuar a alcançar os objectivos estratégicos durante a fase da implementação. (Veen-Dirks e Wijn, 2002)

Figura 2 Relação entre estratégia, planeamento e controlo



Fonte: Mooraj *et al.*, 1999

Kaplan e Norton (2005) referem que uma implementação estratégica eficaz requer uma comunicação da estratégia corporativa, que haja um assegurar de que os planos da empresa estão traduzidos nos planos dos vários departamentos ou unidades e que existe alinhamento entre os planos de desenvolvimento de competências dos funcionários e metas pessoais e recompensas com os objectivos estratégicos.

Depois do que foi mencionado, torna-se evidente que existe uma necessidade de mecanismos e sistemas de controlo e avaliação que verifiquem se a estratégia formulada

é a correcta, e se sim, que verifique que está a ser correctamente aplicada e que ambas estão a contribuir para o acréscimo da performance da organização. Estes sistemas, que além da função de controlo, também podem contribuir para a implementação estratégica, serão apresentados nas secções seguintes.

2 Sistemas de avaliação estratégica tradicionais

Em seguimento do que atrás foi descrito, torna-se evidente que os gestores terão de recorrer a sistemas de informação que facilitem e suportem o controlo estratégico e a consequente necessidade de decisão. O acesso a esta informação vai permitir a tomada de decisões mais ajustadas para o alcance dos objectivos estratégicos da organização (Cadez e Guilding, 2008). Como referem Neely e Najjar (2006), muitos autores expressam suposições acerca do papel dos sistemas de avaliação ou medição nas organizações, um dos sistemas de informação a que recorrem os gestores. Pode-se afirmar que a sua principal função é disponibilizar aos gestores uma ferramenta de controlo.

A qualidade e a composição destes sistemas têm apresentado uma evolução nítida nos últimos anos. Desde os anos 80, tem aparecido na literatura académica e profissional várias recomendações para contar com mais indicadores não financeiros para gerir e avaliar as organizações (Malina e Selto, 2001). Podemos assim diferenciar dois tipos de sistema, os sistemas considerados tradicionais e os sistemas emergentes ou avançados que podem ser caracterizados conforme a tabela 1. (Pun e White, 2005)

Tabela 1 Comparação entre sistemas tradicionais e avançados

Sistemas Tradicionais	Sistemas Emergentes
Baseados nos sistemas tradicionais de contabilidade	Baseados na estratégia da empresa
Baseados em custo/eficiência	Baseados em valor
Trade-off entre performance	Compatibilidade com a performance
Orientação para os lucros	Orientação para o consumidor
Orientação de curto prazo	Orientação para o longo prazo
Prevalência de indicadores individuais	Prevalência de indicadores de equipa
Prevalência de indicadores funcionais	Prevalência de indicadores transversais
Comparação com <i>standard</i>	Monitoriza as melhorias
Objectivo em avaliar	Objectivo em avaliar e envolver
Trava a melhoria contínua	Pressiona a melhoria contínua

Fonte: Pun e White, 2005

Os sistemas tradicionais apresentam basicamente informação financeira como mencionam Kaplan e Norton (1996a). A qualidade e a adequação destes sistemas têm sido colocados em causa por diferentes investigadores, que têm apresentado diversas falhas a estes sistemas de avaliação da performance organização, como podemos ver na tabela 2.

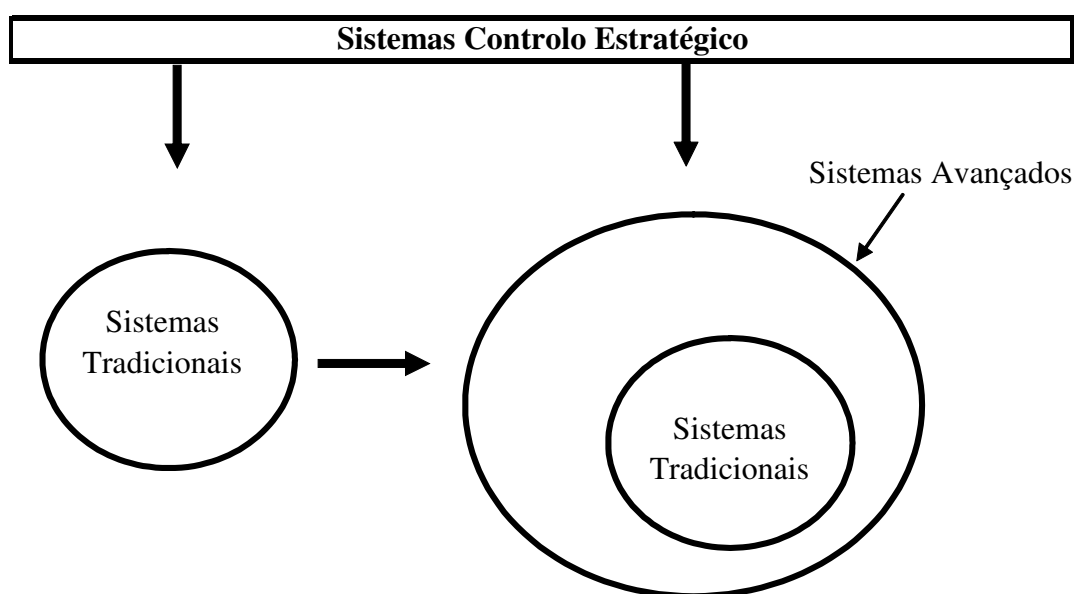
Tabela 2 Falhas nos sistemas tradicionais

Falha	Autor
Destacam a performance financeira de curto prazo;	Fu <i>et al.</i> (2008); Kaplan e Norton (1996); Ittner e Larcker (1998); Bourguignon <i>et al.</i> (2004); Neely e Al Najjar (2006); Malina e Selto (2001)
Falham na ligação da estratégia de longo prazo com as acções de curto prazo;	Fu <i>et al.</i> (2008); Ittner e Larcker (1998); Bourguignon <i>et al.</i> (2004); Malina e Selto (2001)
Provocam um gap entre formulação estratégica e implementação;	Fu <i>et al.</i> (2008); Kaplan e Norton (1996a); Bourguignon <i>et al.</i> (2004)
Não reflectem a melhoria contínua e a inovação, variáveis que se mostram fundamentais para a sobrevivência das organizações nos nossos tempos;	Kaplan e Norton (1992); Malina e Selto (2001)
Permitem somente uma visão histórica do desempenho das organizações;	Kaplan e Norton (1992); Ittner e Larcker (1998)
Não permitem apurar quais as acções criadoras de valor para a organização;	Kaplan e Norton (1992); Neely e Al Najjar (2006)
Não têm em consideração os activos intangíveis, fundamentais no actual clima de concorrência;	Kaplan e Norton (1996); Ittner e Larcker (1998); Malina e Selto (2001)
Não permitem apurar se a organização está a atingir os objectivos estratégicos;	Kaplan e Norton (1996); Ittner e Larcker (1998)
Não fornecem informação suficiente para definir a compensação dos gestores, que normalmente são avaliados em indicadores financeiros de curto prazo;	Sliwka (2002); Ittner e Larcker (1998)
Fornece pouca informação para descobrir as causas e as soluções para os problemas;	Ittner e Larcker (1998)
Captura as mudanças chaves do negócio quando já pode ser demasiado tarde;	Ittner e Larcker (1998)
Reflectem funções e não processos multifuncionais;	Ittner e Larcker (1998)
Está demasiado agregada e sumariada para guiar a acção da gestão;	Ittner e Larcker (1998)
Quando as organizações adoptam outras iniciativas de melhoria como a Total Quality Management, e a consequente necessidade de maior ênfase no consumidor e na sua satisfação, os sistemas tradicionais não fornecem a informação adequada.	Debusk <i>et al.</i> ; Ittner e Larcker (1998); Malina e Selto (2001)

Fonte: Do Autor

Estas lacunas nos sistemas tradicionais levaram a que as organizações procurassem outros sistemas mais válidos ou obrigando-as a melhorar os sistemas anteriores. Assim, os tradicionais sistemas de contabilidade com os seus indicadores de performance tradicionais, basicamente indicadores financeiros, alteraram o seu papel na organização, passando a possuir um papel estratégico, conforme apresentamos na figura 3 (Cadez e Guilding, 2008; Malina e Selto, 2001; Sioncke e Parmentier, 2007).

Figura 3 Sistemas de controlo estratégico



Fonte: Do Autor

Estes novos sistemas não eliminam obrigatoriamente os sistemas tradicionais, mas complementa-os, fazendo com que os gestores tomem decisões tendo em consideração indicadores financeiros e não financeiros (Kaplan e Norton, 1992; Ittner e Larcker,

1998). Os indicadores financeiros foram aperfeiçoados tendo aparecido indicadores como o EVA, ®– *Economic Value Added* ou o CFROI, *Cash Flow Return on Investment*, que evidenciam a necessidade da organização criar valor (Ittner e Larcker, 1998; Debusk, Brow e Killough, 2003). Os indicadores não financeiros incluíam por exemplo indicadores como satisfação do consumidor, satisfação dos colaboradores e ratios de defeitos, entre outros, indicadores que evidenciam uma perspectiva futurista das organizações, ou seja, controlar o que é fundamental para a sobrevivência no longo prazo das organizações (Ittner e Larcker, 1998). A utilização de indicadores financeiros e não financeiros, como dizem Ittner e Larcker (1998), ajudará e facilitará o processo de decisão e de avaliação da performance, ao utilizar um conjunto de indicadores que captura o valor da organização actual mas também os factores que levam a criação de valor no negócio, e que são fundamentais para o seu sucesso futuro. Wiersma (2008) é da mesma opinião ao referir que os indicadores de performance não financeiros são melhores indicadores da futura performance da organização em comparação com os indicadores *lagged* ou financeiros. Estes indicadores prestam mais atenção as causas do que aos resultados finais e têm uma orientação de longo prazo.

Têm surgido na literatura vários sistemas estratégicos que foram apresentados como avançados, que vamos apresentar nas secções seguintes.

3 Sistemas avançados de avaliação estratégica

Em seguimento das falhas dos sistemas tradicionais e das múltiplas falhas na implementação estratégica, desenvolveram-se um número alargado de ferramentas de medição estratégica que envolvem indicadores financeiros e não financeiros (Nørreklit, 2000). Estes sistemas, além da função de controlo, podem ter a tarefa de clarificar, comunicar e mudar certas suposições da estratégia, ou seja, além de serem sistemas de controlo estratégico, eles próprios são sistemas de implementação estratégica (Mohammed e Najjar, 2006). Também Pun e White (2005) referem que esses sistemas, chamados de emergentes, têm um importante papel na tradução da estratégia da organização em resultados. A qualidade destes sistemas será tanto maior quando incluírem indicadores que tenham em ponderação quais as vantagens competitivas da organização e o que é fundamental para o seu crescimento no longo prazo como referem Sioncke e Parmentier (2007).

Pun e White (2005) apresentam alguns exemplos de sistemas que têm sido apresentados nos últimos tempos, como se verifica na tabela 3. Outro sistema não mencionado por Pun e White mas que tem grande utilização na Europa é o *Tableaux de Bord* (Debusk *et al.*, 2003).

Tabela 3 Sistemas estratégicos avançados

Sistema
1. Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique (SMART);
2. Performance Measurement Questionnaire (PMQ);
3. Results and Determinants Matrix (R&DM);
4. The Balanced Scorecard (BSC);
5. Comparative Business Scorecard (CBS) ;
6. Cambridge Performance Measurement Process (CPMP);
7. Consistent Performance Measurement Systems (CPMS);
8. Integrated Performance Measurement Systems (IPMS);
9. Dynamic Performance Measurement Systems (DPMS);
10. Integrated Performance Measurement Framework (IPMF);
11-Tableaux de Bord

Fonte: Adaptado de Pun e White, (2005)

Para Bourguignon *et al.* (2004) dentro destes sistemas o *Balanced Scorecard* apresenta-se como o mais divulgado. Refere o *Balanced Scorecard* como um procedente do *Tableaux de Bord*, pois tem muitas características semelhantes, sendo que foi uma inspiração para o seu desenvolvimento. Entre as semelhanças os autores mencionam o facto de traduzirem a estratégia e a visão em objectivos e indicadores, ambos reforçam a ideia de antecipação em vez de reacção, ambos ligam as decisões de topo com as acções dos colaboradores. Acrescentam que o *Tableaux de Bord* é mais complicado que o *Balanced Scorecard* na sua aplicação prática.

3.1 *Tableaux de Bord*

O aparecimento do *Tableaux de Bord* remonta aos anos 50, sendo um sistema com muita utilização em França (Bourguignon *et al.*, 2004). O seu papel nas organizações foi se alterando ao longo dos tempos. Até a década de 80 era utilizado basicamente como um sistema de reporting, mas em seguimento das críticas aos sistemas tradicionais, o seu papel foi modificado para um sistema estratégico, como é apresentado presentemente (Bourguignon *et al.* 2004). Na prática traduz-se numa ferramenta que permite aos gestores terem uma perspectiva global e rápida do negócio, comparando os resultados com as metas estabelecidas e ajudando a tomar acções correctivas. É também uma ferramenta para diálogo, diagnóstico, reacção e hierarquia (Debusk *et al.*, 2003; Epstein e Manzoni, 1998). Estas qualidades provêm do facto de esta ferramenta se traduzir no seu estado final num quadro modelo de indicadores financeiros e não financeiros, que alinham a performance da organização aos factores críticos de sucesso. A ideia subjacente é a tradução da estratégia e da visão em objectivos, sendo que estes influenciam os factores críticos de sucesso, conforme expomos na figura 4 (Debusk *et al.*, 2003; Bourguignon *et al.*, 2004; Epstein e Manzoni, 1998).

Figura 4 Funcionamento do *Tableaux de Bord*



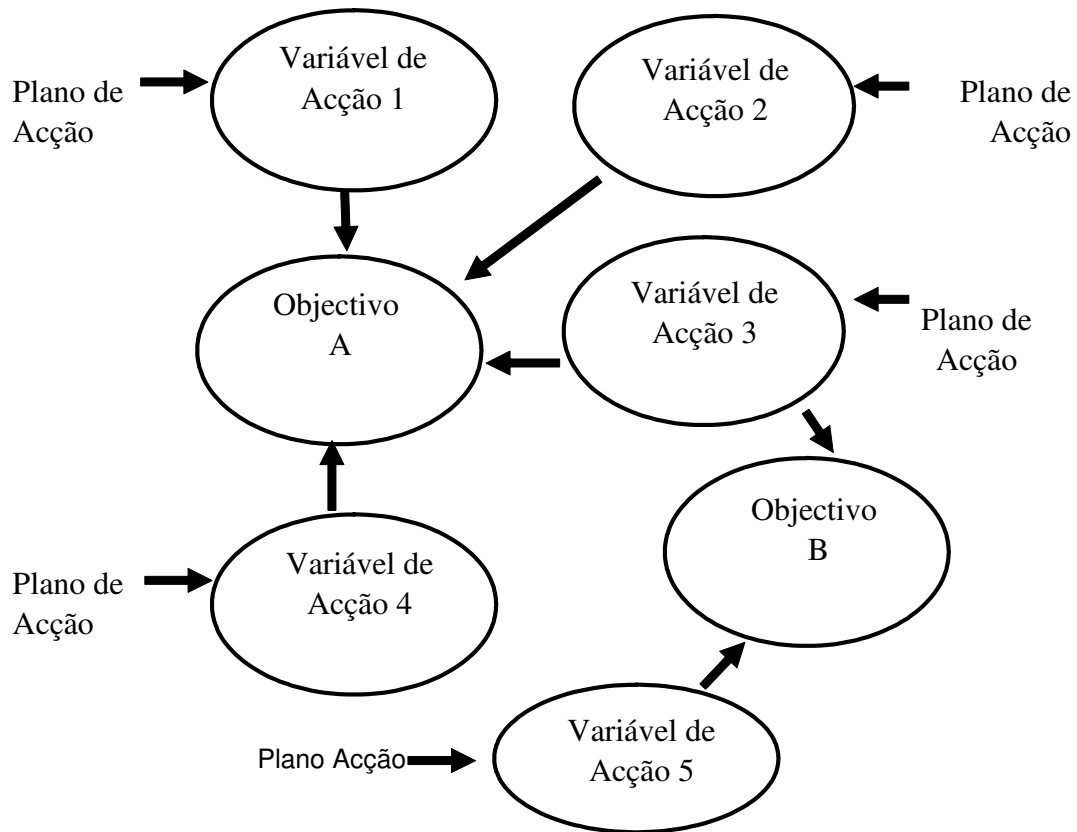
Adaptado de: Epstein e Manzoni,(1998)

O objectivo principal dos indicadores de performance é assegurar a coerência entre as acções nas organizações e a sua convergência com os objectivos estratégicos, analisando consequentemente as causas da performance. O *Tableaux de Bord* poderá incluir indicadores de qualidade, sociais, orientados para o cliente e indicadores orientados para o processo. Alguns autores também insistem na inclusão de uma perspectiva de aprendizagem, considerando que é que o *Tableaux de Bord* é uma base para a aprendizagem acerca das relações entre causa e efeito das acções (Bourguignon *et al.*, 2004).

Epstein e Manzoni enumeram vários benefícios associados à utilização do *Tableaux de Bord*. Nomeadamente possibilita a que cada gestor tenha acesso a um guia na tomada de decisões, permite a descentralização de responsabilidades, permite uma comunicação da estratégia, permite direccionar a agenda dos gestores e as discussões no interior das organizações e ainda fornece uma oportunidade para a aprendizagem ao longo da organização, reforçando a missão global.

Aparecerem várias abordagens do *Tableaux de Bord*, sendo umas das mais conhecidas a metodologia OVAR (objectivos – variáveis de acção – responsáveis), que está representada na figura 5. O objectivo era gerir as causas da performance.

Figura 5 Metodologia OVAR



Fonte: Bourguignon *et al.*, (2004)

A suposição é que a realização de um dado objectivo depende de algumas variáveis de acção ou factores chave, que serão a base em que os planos de acção deverão ser implementados (Debusk *et al.*, 2003). Nesta abordagem o desenho dos *Tableaux de Bord* começa na gestão de topo, ou seja, onde se decidem os objectivos globais e as variáveis de acção. As responsabilidades são posteriormente delegadas aos níveis inferiores e estes criam consequentemente os seus próprios OVAR, estes níveis depois delegam aos outros níveis e assim sucessivamente. Como resultado os objectivos interligam-se com as variáveis de acção, as variáveis de acção do nível N são objectivos no nível – 1. Para cada objectivo de acção, variável ou plano de acção no mínimo um indicador de performance terá de ser determinado. Para cada indicador de performance

um standard referencial tem de ser encontrado que poderá ser baseado em resultados históricos, *benchmarks* ou objectivos (Debusk *et al.*, 2003). O *Tableaux de Bord* requer no seu desenvolvimento interacção e negociação entre os vários níveis e incluem prerrogativas locais e escolha de varáveis de acção locais, a ideia base é que os gestores locais sabem o melhor para o seu negócio (Bourguignon *et al.*, 2004).

Como já referido alguns autores consideram este sistema como o antecessor do *Balanced Scorecard*, que será apresentado e discutido nas secções seguintes.

3.2 O *Balanced Scorecard*

O aparecimento do *Balanced Scorecard* tem de ser entendido em consequência das críticas que se estabeleceram aos sistemas tradicionais de medição da performance estratégica (Nørreklit, 2003). Surgiu numa época, como refere Walker e Ainsworth (2007), em que os indicadores financeiros tradicionais não são suficientes para gerir empresas que tornaram-se mais focalizadas no cliente e pretendem beneficiar do conhecimento baseado no capital humano. Ittner (2008) é da mesma opinião ao defender que os activos intangíveis tornaram-se *drivers* da performance económica das organizações fazendo com que estas dêem crescente ênfase aos indicadores referentes à activos intangíveis. A ideia de Kaplan e Norton ao apresenta-lo pela primeira vez em 1992 num artigo da *Harvard Business Review* era a ligação dos objectivos de curto prazo com os objectivos de longo prazo. Ou seja, na realidade tentou-se complementar os indicadores financeiros tradicionais com outros indicadores indispensáveis para garantir o sucesso e a sobrevivência da organização no futuro (Kaplan e Norton, 1996a).

Desde que surgiu o papel e a utilidade do *Balanced Scorecard* para as organizações têm sido apresentados de variadíssimas maneiras pela literatura, conforme podemos comprovar na tabela 4:

Tabela 4 Apresentações do *Balanced Scorecard*

Apresentação	Autor
Dispositivo de comunicação estratégica e controlo de gestão;	Malina e Selto (2001)
Ferramenta inovadora ao serviço dos gestores;	Nørreklit (2003)
Ferramenta de melhoria da vantagem competitiva da organização ao alargar o âmbito da avaliação;	Lusk <i>et al.</i> (2006)
Inovação na área da contabilidade;	Ax e Bjørnenak (2005)
Ferramenta de gestão e controlo;	Lipe e Salterio (2002); Nørreklit (2003)
Versão estruturada do pensamento dos gestores:	Veen-Dirks e Wijn (2002)
Sistema inovador que integra indicadores financeiros e não financeiros;	Ittner e Larcker (1998)
<i>Framework</i> para a medição da estratégia com indicadores operacionais e financeiros;	Pun e White (2005)
Ferramenta para analisar a performance organizacional;	Islam e Kellermanns (2006)
Guia no desenvolvimento estratégico, implementação e na comunicação;	Islam e Kellermanns (2006)
Mais significativo avanço na contabilidade de gestão.	Malina e Selto (2001)

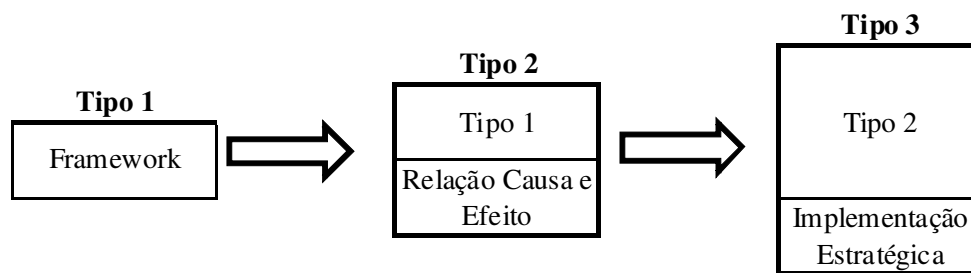
Fonte: Do Autor

De seguida será analisado a evolução que o conceito tem sofrido desde a sua apresentação.

3.2.1 Evolução do conceito de *Balanced Scorecard*

Speckbacher *et al.* (2005) falam em três tipos de *Balanced Scorecard*, que representam um desenvolvimento dinâmico do conceito desde a sua apresentação em 1992 por Kaplan e Norton, como apresentamos na figura 6.

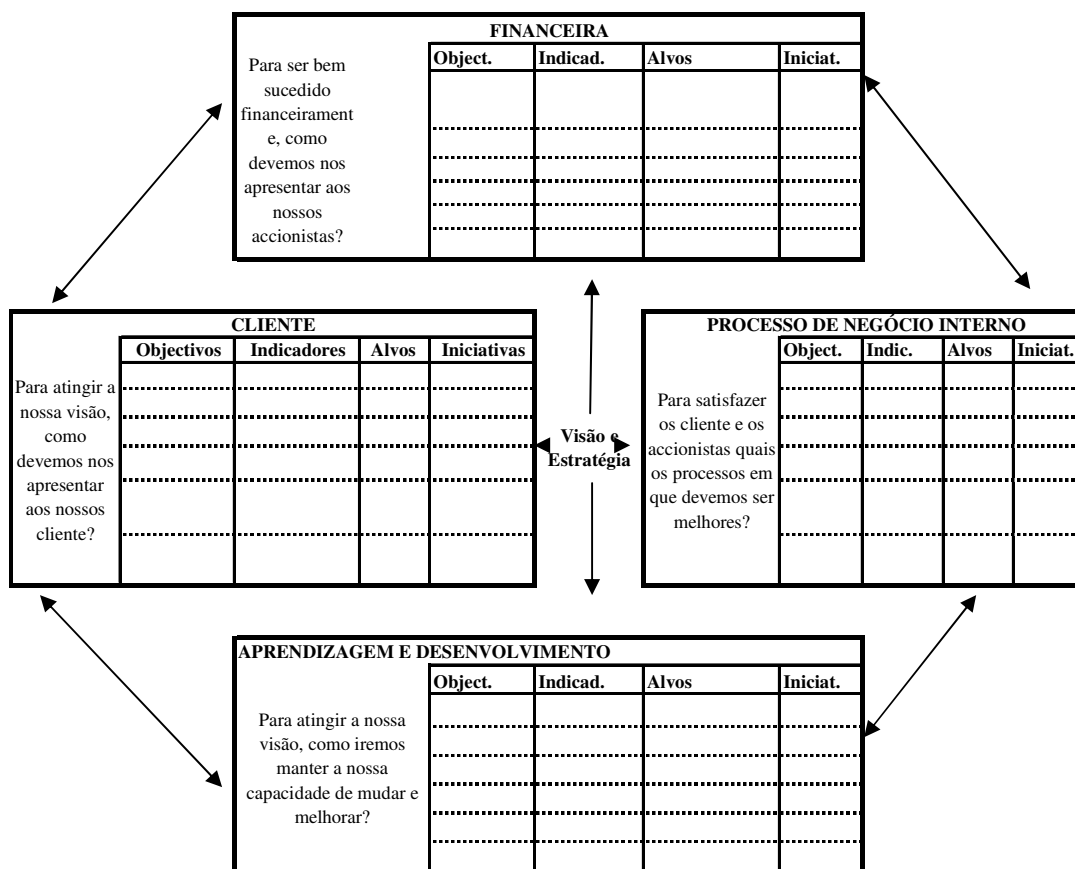
Figura 6 Evolução do conceito de *Balanced Scorecard*



Fonte: Do Autor

Tipo 1 – Uma *Framework* multidimensional que combina indicadores estratégicos financeiros e não financeiros e que traduzem a visão e a estratégia da organização, representada na figura 7 (Conceito apresentado em 1992 por Kaplan e Norton);

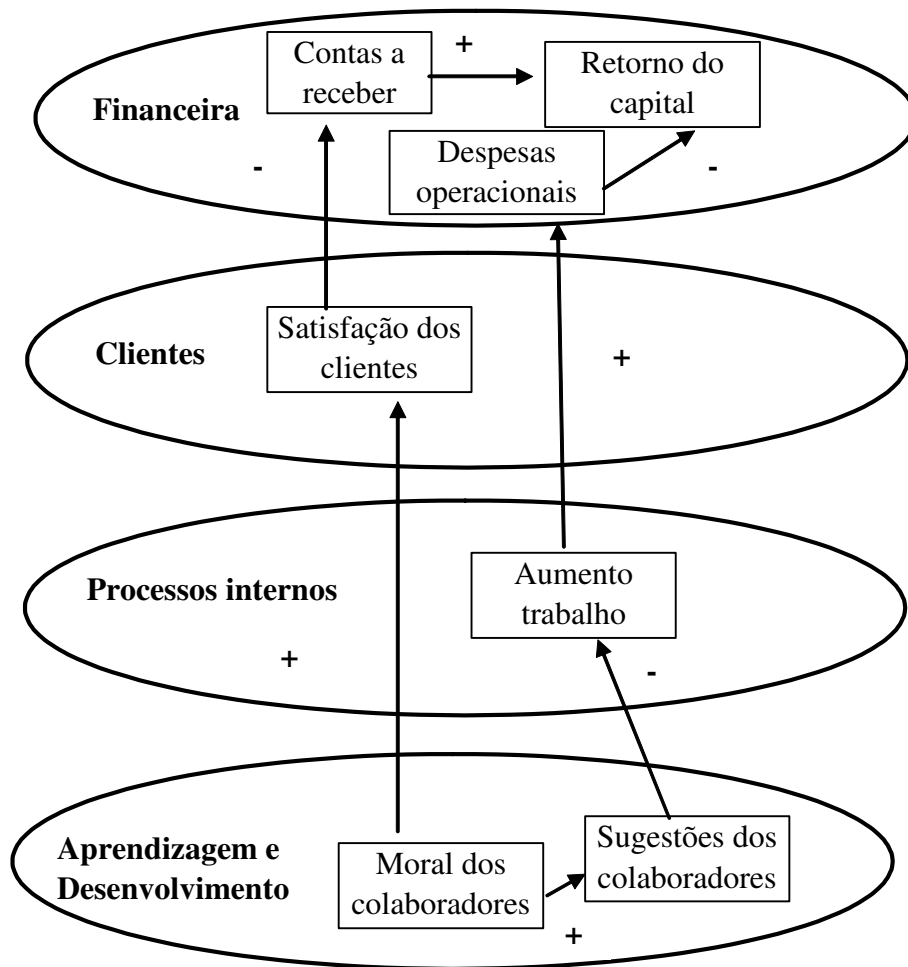
Figura 7 Representação do *Balanced Scorecard*



Adaptado de Kaplan e Norton, (1996)

Tipo 2 – Inclui o conceito tipo 1 mas igualmente a descrição da estratégia num formato de causa e efeito. Bourguignon *et al.* (2004) mencionam que Kaplan e Norton apresentam o *Balanced Scorecard* com a seguinte cadeia de influência: os indicadores de aprendizagem e crescimento influenciam os indicadores de processo interno que por sua vez influenciam os indicadores da perspectiva do consumidor e por fim influenciam os indicadores financeiros. Cada área deve ter indicadores *lead* e *lag*, existindo duas direcções de cadeias de causa e efeito. Os indicadores interagem horizontalmente com as áreas e verticalmente entre as áreas. Este procedimento implica que a estratégia seja traduzida numa série de hipóteses de causa e efeito, da qual se apresenta um exemplo na figura 8 (Bourguignon *et al.*, 2004).

Figura 8 Relação de causa e efeito



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, (1996b, pp255)

Os indicadores não financeiros que aparecem numa relação causa-efeito visam fazer com que este seja um sistema que procura ter em ponderação o que é importante para o futuro e não se basear somente com dados financeiros finais (Nørreklit, 2003).

Reforçando esta cadeia de causa e efeito, Kaplan e Norton (2000) apresentam os mapas estratégicos como forma da organização transmitir a estratégia, demonstrando os

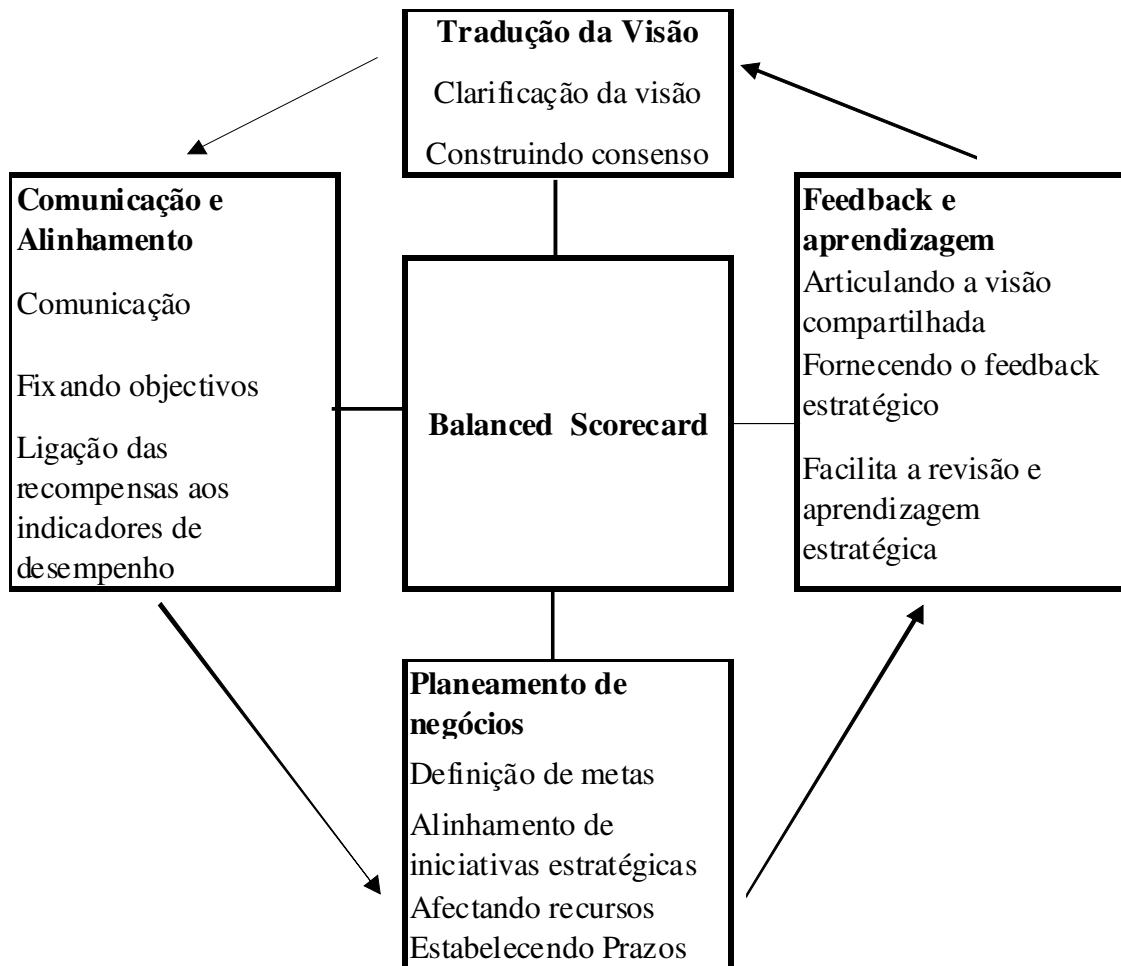
processos e sistemas que permitem a implementação dessa estratégia. Estes permitem que os colaboradores tenham uma clara visão de que como o seu trabalho está ligado aos objectivos estratégicos da organização, mostrando como podem contribuir para o alcance desses objectivos. Permitem que as organizações tenham uma ilustração dos seus objectivos críticos e das relações que se estabelecem entre estes, permitindo ao mesmo tempo apurar de que forma se poderá alcançar o crescimento sustentado desejado. Estes também permitem apurar de que forma se poderá converter os activos intangíveis, iniciativas e recursos em resultados tangíveis.

Tipo 3 – Tipo 2 e colaboração na implementação de estratégia definindo objectivos, planos de acção, resultados e incentivos ligados ao *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* é apresentado como um sistema de gestão estratégica, pois permite a ligação dos objectivos estratégicos com as acções operacionais (Kaplan e Norton, 1996a e Kaplan e Norton, 1996b pp. 200). Esta faculdade é conseguida de 4 formas, como se vê na figura 9. Em primeiro lugar permite que a visão e a estratégia da organização sejam percebidas por todos os elementos da organização. Permite comunicar a estratégia e ligar os objectivos individuais dos colaboradores e unidades de negócio aos objectivos estratégicos. A aprendizagem estratégica é outra virtude do sistema, pois através das perspectivas não financeiras as organizações podem avaliar a qualidade dos resultados de curto prazo e que forma estes foram alcançados. Por fim, com o *Balanced Scorecard* as organizações têm a possibilidade de acompanhar os planos financeiros e de negócios, interligando estes com os objectivos estratégicos da organização. Note-se como destaca Veen-Dirks e Wijn (2002) que o *Balanced*

Scorecard não foi criado para auxiliar a formulação estratégica mas para apoiar a implementação.

Figura 9 *Balanced Scorecard* como Sistema de Gestão Estratégica



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, (1996a)

3.2.2 Funcionamento do *Balanced Scorecard*

Como sustentam Collis e Rukstad (2008) o *Balanced Scorecard* é utilizado para monitorizar e implementar a estratégia, tendo como principal funcionalidade tornar a visão e a estratégia fácil de entender por todos os elementos da organização. Para isso é

traduzido em objectivos e indicadores que são estabelecidos pelos gestores de topo e que descrevem os *drivers* que contribuem para o sucesso da organização. Os objectivos estratégicos igualmente deverão ser definidos em indicadores para as unidades operacionais e para os indivíduos, ou seja, existe uma delegação para o alcançar dos objectivos estratégicos (Kaplan e Norton, 1996a; Epstein e Manzoni, 1998).

A ideia de Kaplan e Norton em 1996 era que o *Balanced Scorecard* não era somente um método de controlo estratégico, era igualmente uma ferramenta de comunicação e planeamento estratégico que visa guiar estrategicamente os gestores das divisões e descrever a ligação entre medidas *lagging* e *leading* de performance financeira e não financeira. O *Balanced Scorecard* não só personifica e ajuda a criar a estratégia e conhecimento mas também ele próprio comunica efectivamente a estratégia e o conhecimento.

O *Balanced Scorecard* foi apresentado por 4 perspectivas e que se dividem em dois tipos de indicadores *lag* ou *lead*:

- Financeira - Indicadores *lag*
- Cliente - Indicadores *lead*
- Processos Internos de Negócio - Indicadores *lead*
- Aprendizagem e crescimento - Indicadores *lead*

Os indicadores financeiros são considerados *lagging* porque só reflectem os efeitos das decisões, não quando estão são tomadas, mas quando estas decisões estão materializadas (Epstein e Manzoni, 1998). Entenda-se que o propósito do *Balanced Scorecard* é descrever os passos necessários para alcançar o sucesso

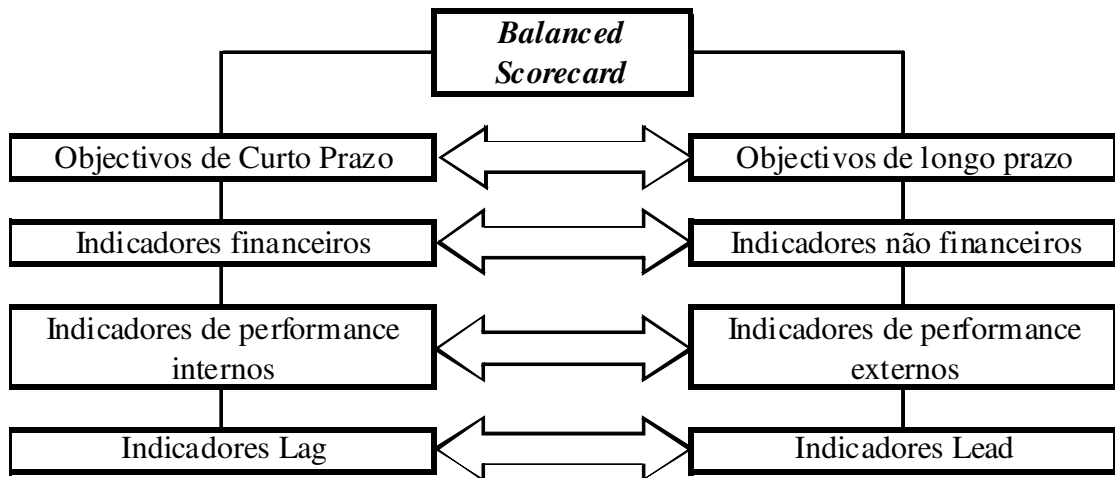
financeiro futuro, cujo resultado deriva dos outros indicadores que não financeiros, os indicadores *leading* (Malina e Selto, 2001).

Pun e White (2005), Debusk *et al.* (2003), Hoque e James (2000), Kaplan e Norton (2006), esclarecem a importância das várias perspectivas para a organização e apresentam vários exemplos de indicadores que poderão ser utilizados. Para a validade do sistema torna-se necessário ter em consideração que a escolha dos indicadores deve ponderar o contexto das organizações (Epstein e Manzoni, 1998 e Veen-Dirks e Wijn, 2002).

- Financeira – verifica se os resultados estão a atingir as expectativas dos accionistas ou sócios, inclui indicadores de lucro, rendimentos operacionais, retorno no capital investido, crescimento das vendas, obtenção de cash-flow, EVA;
- Cliente – verifica o grau de satisfação dos clientes, inclui indicadores de qualidade, tempo, custo, performance e serviço, satisfação do cliente, retenção, obtenção de novos, tempo de resposta, quota de mercado, lucro dos cliente;
- Processos internos – mostra como eficaz e eficientemente o negócio está a satisfazer as necessidades dos clientes e a contribuir para a obtenção de lucros, inclui indicadores de ciclo de tempo, qualidade, capacidades dos empregados, produtividade, desenho do produto, desenvolvimento do produto, serviço pós venda, eficiência produtiva, qualidade;
- Aprendizagem e desenvolvimento – quais as prioridades para criar um clima que suporte a mudança organizacional, inovação e crescimento, inclui indicadores de know-how dos colaboradores, sistemas de informação, procedimentos organizacionais para gerir o negócios e se adaptar a mudança.

Na prática como refere Debusk *et al.* (2003) o *Balanced Scorecard* traduz-se numa página com 18 a 25 indicadores que compara a performance da organização com targets planeados. A utilização do *Balanced Scorecard* não implica a utilização de mais indicadores, mas sim colocar numa mão cheio de indicadores estratégicos críticos num único relatório, numa maneira de relações de causa e efeito transparentes, evitando que os gestores suboptimizem uns indicadores em substituição de outros (Hoque e James, 2000). Essa utilização de indicadores de várias áreas nesta abordagem minimiza o risco da informação para os gestores na tomada de decisões (Ittner e Larcker, 1998). Permitindo ao mesmo tempo um balanceamento entre objectivos de curto prazo e longo prazo, indicadores financeiros e não financeiros, indicadores de performance internos e externos e entre os resultados que a organização pretende alcançar normalmente financeiros e cliente como os *drivers* desses resultados (processos internos e aprendizagem e desenvolvimento), conforme se apresenta na figura 10 (Walker e Ainsworth, 2007; Mooraj *et al.*, 1999). Pun e White., (2005) são da mesma opinião, ao afirmaram que se as organizações querem garantir o sucesso e a sobrevivência no longo prazo é necessário o balanceamento entre os quatro grupos de indicadores, facilitando a que os gestores se concentrem nas áreas indispensáveis no cumprimento dos objectivos estratégicos. O balanceamento como referem Kaplan e Norton (1992) permitirá a que os gestores analisem as interacções que se estabelecem entre as diversas variáveis.

Figura 10 Equilíbrio no *Balanced Scorecard*



Fonte: Do Autor

O facto de os indicadores financeiros de curto prazo apresentarem bons resultados pode não ser suficiente se as outras perspectivas não estiverem saudáveis, ou seja, a estratégia não esteja a ser implementada correctamente (Kaplan e Norton, 1996a). O complemento entre os indicadores financeiros com os não financeiros é o garante da futura performance financeira (Fu *et al.*, 2008). Este equilíbrio e a utilização de indicadores em várias áreas, que demonstram a capacidade pessoal da organização em olhar para o futuro, não implica necessariamente que vá ter sucesso, existem outras variáveis que influenciam essa condição (Kaplan e Norton, 1992).

Foi demonstrado a importância que o *Balanced Scorecard* poderá ter para as organizações que o implementam. De seguida será identificado quem deverá ser o responsável pela sua implementação.

3.2.3 Implementação do *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton (1992) ao analisarem várias empresas verificaram que os controllers e os directores financeiros não são capazes por si só de desenvolver planos de *Balanced Scorecard*. Torna-se fundamental a participação dos gestores seniores que têm uma perspectiva mais abrangente da organização, da sua visão e das suas prioridades. Normalmente os sistemas de performance são desenhados por financeiros, por isso o seu papel de controlo, pelo que esta alteração permite que estes possuam um papel estratégico. Só com o envolvimento destes é que a organização conseguira obter consenso do papel do *Balanced Scorecard*. Sem o comprometimento da equipa de gestão de topo o *Balanced Scorecard* não vai conseguir ser uma mais-valia para as organizações, consequentemente nem deverá ser implementado (Kaplan e Norton, 1996b, pp. 294-295).

O *Balanced Scorecard* é despoletado através de uma hierarquia de processo top-down em que os objectivos da equipa de gestão de topo são transmitidos sucessivamente para os níveis inferiores, permitindo uma delegação efectiva de responsabilidades. Todos os elementos da organização deverão ser responsáveis no alcançar dos objectivos estratégicos (Bourguignon *et al.*, 2004).

3.2.4 Benefícios e críticas

Uma das grandes questões que se coloca é saber se a implementação do *Balanced Scorecard* acarreta benefícios para as organizações que compensem os custos

associados. Trata-se de uma questão complexa de investigar e difícil de chegar a uma conclusão plausível, como mencionam Mooraj *et al.* (1999). A sua validade será tanto maior quando a sua execução despertar melhorias nas decisões dos gestores que permitam ultrapassar o facto de ser um sistema dispendioso (Lipe e Saltério, 2000).

Podemos mencionar vários benefícios associados à implementação do *Balanced Scorecard* identificados na literatura, como se vê na tabela 5:

Tabela 5 Benefícios do *Balanced Scorecard*

Benefício	Autor
Alinhamento dos objectivos estratégicos com as acções tomadas;	Speckbacher <i>et al.</i> (2003)
Permite uma visão rápida e precisa do negócio visualizando a performance em diversas áreas como uma única;	Kaplan e Norton (1992);Wong-On-Wing <i>et al.</i> (2007);Epstein e Manzoni (1998);Malina e Selto (2001)
Facilita a comunicação entre todos os níveis da organização ao articular metas, valores, crenças, reforçando a cultura e dirigindo o comportamento;	Islam e Kellermanns (2006);Epstein e Manzoni (1998)
Permite ligar as múltiplas classes de indicadores não financeiros (drivers da performance com os indicadores financeiros (resultados finais);	Wong-On-Wing <i>et al.</i> (2007)
Evita a sobrecarga de informação limitando o número de variáveis, obrigando a focalização nos indicadores mais importantes;	DeBusk <i>et al.</i> (2003)
Ferramenta que possibilita a tradução da visão e da estratégia numa ferramenta de fácil utilização;	Ittner e Larcker (1998)
Fácil de utilizar;	Kanji e Sá (2002)
Permite clarificação, consenso e foco nas necessárias melhorias na performance;	Kaplan e Norton (1996)
Permite clarificar, adaptar e comunicar a estratégia ao longo da organização;	Kaplan e Norton (1996)
Alinhamento dos objectivos individuais com a estratégia;	Kaplan e Norton (1996)
Fornece um feedback real para a aprendizagem e evolução da performance;	Malina e Selto (2001)
Antecipação em vez de reacção;	Bourguignon <i>et al.</i> (2004)
Focaliza-se nos clientes e mercado;	Kanji e Sá (2002)
Liga as decisões de topo com as acções dos níveis inferiores.	Bourguignon <i>et al.</i> (2004)

Fonte: Do Autor

Embora a existência de todos estes aspectos positivos, várias críticas têm sido apresentadas, que são resumidas na tabela 6.

Tabela 6 Críticas ao *Balanced Scorecard*

Crítica	Autor
O <i>Balanced Scorecard</i> não está muito interessado em comunicar a estratégia aos níveis inferiores mas sim a gestores de topo e intermédio;	Speckbacher <i>et al.</i> (2003)
Custos de implementação são elevados;	Fu <i>et al.</i> (2008); Ittner e Larcker (1998)
Focaliza-se nos clientes esquecendo outros <i>stakeholders</i> ;	Kaiji e Sá (2002)
Na prática é difícil apurar a relação causa-efeito em algumas variáveis;	Nørreklit (2003); Kanji e Sá (2002)
Sistema complexo;	Ittner e Larcker (1998); Kaye e Drew (2007)
Tempo prologando para o seu desenho e implementação.	Kaye e Drew (2007)

Fonte: Do Autor

Existindo uma dificuldade visível em apurar se o rácio benefício – custo é positivo, a verdade é que o *Balanced Scorecard* tem sido um sistema com muita procura (Nørreklit, 2003, Speckbacher *et al.*, 2003 e Malina e Salto, 2001).

3.2.5 Grau de utilização

Diversos estudos apresentados na literatura evidenciam o grau de utilização do *Balanced Scorecard* em diferentes locais. O *Balanced Scorecard* foi alvo de grande

interesse nos negócios a nível internacional quer a nível teórico ou na prática como refere Nørreklit (2003), Speckbacher *et al.* (2003) e Malina e Salto (2001). Além disso, esta ferramenta inovadora foi difundida de uma maneira extremamente rápida (Ax e Bjørnenak, 2005).

Nos Estados Unidos, Speckbacher *et al.* (2003) *apud* Williams (2001) num estudo efectuado sobre a utilização do *Balanced Scorecard* nas empresas que aparecem na lista da Fortune 500, evidencia que 40% destas implementaram este sistema. Num outro estudo de Ittner *et al.* (2003) efectuado em 600 empresas de serviços financeiros dos EUA concluiu-se que cerca 20% das empresas utilizam esta ferramenta. Na Europa, por exemplo, Ax e Bjørnenak (2005) *apud* Kald e Nilsson (2000) numa investigação sobre as empresas de grande dimensão da Suécia referem que 27% dessas empresas implementaram este sistema, no mesmo estudo foi indicado que 61% dessas empresas pensam implementá-lo em dois anos. Speckbacher *et al.* (2003) num estudo efectuado em 174 grandes empresas, cotadas em Bolsa, de países de língua alemã, (Alemanha, Suíça e Áustria) verificaram que cerca de 25% das empresas estudadas implementavam o *Balanced Scorecard* e as que não utilizavam apontavam como justificação principal a que já utilizavam outros sistemas idênticos. Um outro estudo efectuado na Ásia, mais concretamente no Bahrain evidencia que 45% das empresas estudadas utilizam o *Balanced Scorecard* (Juhmani, 2007). Ainda na Ásia, num estudo efectuado na Índia por Anand, Sahay, Saha (2005) em 53 grandes empresas de vários sectores concluíram que cerca de 53% adoptaram o *Balanced Scorecard*. Estes estudos demonstram nitidamente como em vários locais o *Balanced Scorecard* tem obtido muita procura.

Podemos constatar que nos estudos encontrados na literatura a sua implementação tem sido em grande maioria em empresas de grande dimensão. Segundo Speckbacher *et al.* (2003), no estudo que realizou, existem uma relação positiva entre dimensão e utilização do sistema. A mesma conclusão foi obtida por Gumbus e Lussier (2006), exemplificando que as pequenas empresas também poderão beneficiar com a implementação do *Balanced Scorecard*. Nomeadamente permite uma focalização nos resultados de longo prazo e no que é importante para as empresas, alinhamento com os objectivos estratégicos, possibilita uma comparação com planos pré-estabelecidos corrigindo eventuais desvios, permite uma clarificação dos objectivos e responsabilização pelo atingir dos objectivos.

Este sistema tem sido em vários casos adaptado as necessidades e características das organizações, pelo que podemos considera-los como um sistema com uma certa flexibilidade, conforme vamos ver na secção seguinte.

3.2.6 Flexibilização do sistema – Número de perspectivas

Como já referido, Kaplan e Norton defendem que o *Balanced Scorecard* devia utilizar quatro perspectivas. Trata-se de uma sugestão, pois os autores chamam a atenção para o facto de este não ser um sistema inflexível, outras áreas poderão ser acrescentadas que podem resultar do sector de actividade, do contexto das organizações, entre outros (Bourguignon *et al.*, 2004 e Veen-Dirks e Wijn, 2002).

Por exemplo, Chatterji e Levine (2006) mencionam que poderá ser incluído no *Balanced Scorecard* indicadores de performance social corporativa. Estes permitem perceber se os gestores estão a construir relações e activos de longo prazo. Estes podem identicamente construir valor para o *shareholder* no futuro. Podem ajudar os consumidores, comunidades, reguladores e potenciais empregados no julgamento da performance social das empresas. Lusk *et al.* (2006) defendem que devia ser ampliado o âmbito do *Balanced Scorecard* incluindo uma perspectiva de responsabilidade social corporativa ou performance social corporativa, ou seja, ir na direcção do contexto dos *stakeholders*, permitindo verificar o bem-estar, quer dos *shareholders*, quer dos *stakeholders*. Poderia incluir indicadores como comunidade, governação corporativa, diversidade, relacionamento com colaboradores, ambiente, direitos humanos. Esta perspectiva está ligada de uma maneira clara com a teoria da agência. Por outro lado, Ax e Bjørnenak (2005) expõem que Kaplan e Norton não incluíram uma perspectiva isolada para os funcionários mas colocaram na perspectiva de aprendizagem e inovação esta vertente, evitando assim que exista um afastamento da estratégia. Os autores verificaram que em empresas da Suécia foi criado uma perspectiva individual para os funcionários (ABB, Electrelux). Speckbacher *et al.* (2003) encontraram empresas que adicionaram outras perspectivas como fornecedor ou ambiente, igualmente encontraram empresas que utilizam somente três dimensões. Num estudo efectuado numa organização, Malina e Salto (2001) verificaram que esta incluiu indicadores para as 4 perspectivas e outra para a cidadania corporativa. Epstein e Manzoni (1998) dão exemplo de várias outras perspectivas que poderão ser adicionadas, sendo que a inclusão de mais perspectivas depende do contexto específico de cada organização. Falam do exemplo do impacto da organização na sociedade, dos consumidores, envolvente económica, política e social e principais projectos actualmente em curso.

3.2.7 Número de indicadores

No que concerne aos indicadores, Lipe e Salterio (2002) apontam que embora Kaplan e Norton tivessem mencionado a utilização de 4\7 indicadores em cada perspectiva, o que se passa na realidade é que muitas organizações utilizam muitos mais indicadores. Como mostraram os autores a capacidade humana de processar informação em simultâneo é limitada pelo que o número apresentado por Kaplan e Norton mostra-se como o mais indicado. O agrupamento dos indicadores em perspectivas veio ajudar os gestores a organizar os múltiplos indicadores na sua mente. No estudo realizado verificaram que os indicadores de performance estavam mais logicamente organizados e melhor categorizados. O facto de os indicadores estarem organizados no *Balanced Scorecard* poderá afectar o processo de decisão dos gestores que deve-se ao facto de as estratégias de processamento baseado nas categorias aumentar o potencial das relações que se estabelecem entre os indicadores dentro das perspectivas. A utilização de muitos indicadores pode levar a redução da eficácia do sistema em consequência da diminuição da capacidade de julgamento por parte dos gestores (Ittner e Larcker, 1998). Também Malina e Salto (2001) apresentam a mesma ideia, afirmando que o número de indicadores deverá ser limitado tendo em consideração o sistema cognitivo e a simplicidade administrativa. A selecção e limitação do número de indicadores torna-se necessário como forma de evitar informação supérflua (Bourguignon *et al.*, 2004).

Para ser efectivo os indicadores do *Balanced Scorecard* deverão ser precisos, objectivos e verificáveis senão podem ser manipulados podendo perder credibilidade e criar um efeito de desmotivação. Além disso os indicadores do *Balanced Scorecard*

deverão descrever completamente as variáveis críticas da performance da organização (Melina e Salto, 2001).

3.2.8 Aplicações do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* poderá ser a fonte de informação para algumas actividades no interior das organizações. Podemos destacar diversos exemplos como as recompensas, cultura organizacional, aprendizagem estratégica e comunicação interna.

Um actividade que poderá se alimentar da informação fornecida pelo *Balanced Scorecard* é a disciplina de Recursos Humanos, mais precisamente a área de recompensas. Como referem Bourguignon *et al.* (2004) o próprio *Balanced Scorecard* encoraja que exista uma ligação entre recompensas e medição da performance organizacional. Esta ligação é cada vez mais frequente, sendo que a maioria das organizações que optou por esta opção, efectua-na através de uma percentagem das recompensas ligada aos indicadores que são atingidos (Hope e Fraser, 2003). Kaplan e Norton (1996a) mencionam que os colaboradores deverão ser compensados conforme os objectivos previsto no *Balanced Scorecard* são alcançados. Acrescentam que o sistema permite uma ligação dos objectivos individuais com os objectivos estratégicos, daí a possibilidade de incluir no sistema de recompensas esta vertente.

Ao reforçar este aspecto do *Balanced Scorecard* foram apresentados vários modelos matemáticos de cálculo do valor das recompensas. Smith (2002) apresenta um modelo que destaca o apuramento do valor das recompensas dos gestores com base na

informação que o *Balanced Scorecard* permite obter, nomeadamente nos contratos de agência, com a utilização em conjunto de indicadores financeiros e não financeiros. Também Fu *et al.* (2008) apresentam um modelo em que inclui o *Balanced Scorecard* nas compensações e benefícios dos agentes, ou seja, apresentaram uma fórmula que inclui indicadores financeiros e não financeiros. Mencionam que muitas empresas têm utilizado o *Balanced Scorecard* no sistema de recompensas. Ittner e Larcker (1998) sugerem outra opção ao indicarem que poderão existir um pequeno conjunto de indicadores que acompanham os indicadores principais de avaliação da estratégia e que são utilizados para a avaliação e recompensas dos gestores. Wong-On-Wing *et al.* (2007) apresentam uma grande vantagem do *Balanced Scorecard* na área das recompensas, a sua utilização poderá diminuir os conflitos e desentendimentos entre avaliador e avaliadores devido ao facto de ter indicadores compreensivos ligados à estratégia e ao atingir dos objectivos estratégicos.

A necessidade de aprendizagem e feedback estratégico, resulta em muito do facto de estarmos a viver num ambiente de elevada competitividade onde a estratégia da organização não poderá ser linear ou estática. Os sistemas de gestão estratégia no qual o *Balanced Scorecard* se inclui, permitem fornecer informação constante sobre o andamento da estratégia possibilitando assim que se efectue os necessários ajustamentos (Kaplan e Norton, 1996b, p. 251). Faculta a que os gestores tenham a percepção, a todo o tempo, do sucesso da estratégia formulada durante a sua fase de implementação (Kaplan e Norton, 1996a). Esta aprendizagem como refere Wong-On-Wing (2007) e Kaplan e Norton (1996a) resulta da utilização de indicadores de *drivers* e resultados, fornecendo informação da efectividade da estratégia, Também Malina e Selto (2001) e Walker e Ainsworth (2007) defendem que o *Balanced Scorecard* fornece constante

feedback sobre a estratégia possibilitando que se efectuem os ajustamentos necessários, sendo que pode ser utilizado para mudar as suposições que os gestores têm sobre o modo de funcionamento dos seus negócios. Uns dos mecanismos que podem facilitar este processo são os mapas estratégicos, nomeadamente através das ligações que se estabelecem entre os diversos indicadores (Neely e Al Najjar, 2006).

O *Balanced Scorecard* permite comunicar e ligar ao longo de toda a organização objectivos pessoais e departamentais (Kaplan e Norton, 1996a). Esta ligação é conseguida pela faculdade que o *Balanced Scorecard* possibilita, através da comunicação da visão e estratégia da organização aos colaboradores e unidade de negócio, ou seja, comunicação descendente (Kaplan e Norton, 1996b, p. 202). Por outro lado, as unidades de negócios poderão igualmente comunicar os seus objectivos ao conselho de administração, existindo assim uma comunicação ascendente (Kaplan e Norton, 1996). Os autores alertam para que a informação contida no *Balanced Scorecard* não deverá ser transmitida aos accionistas exteriores, pois poderá chegar ao conhecimento dos concorrentes.

Kaplan e Norton (2000) apresentam o *Balanced Scorecard* como um instrumento de mudança cultural e estratégica. Este pode facilitar a mudança por eficazmente criar e comunicar uma visão credível ou pode ser ele próprio um método para alcançar a mudança nas organizações, através dos procedimentos a que obriga (Malina e Selto, 2001).

Já foi analisado em que termos este sistema funciona e a sua importância para as organizações, na secção seguinte apresentaremos algumas adaptações que foram realizadas nesta ferramenta.

3.2.9 Variantes do conceito

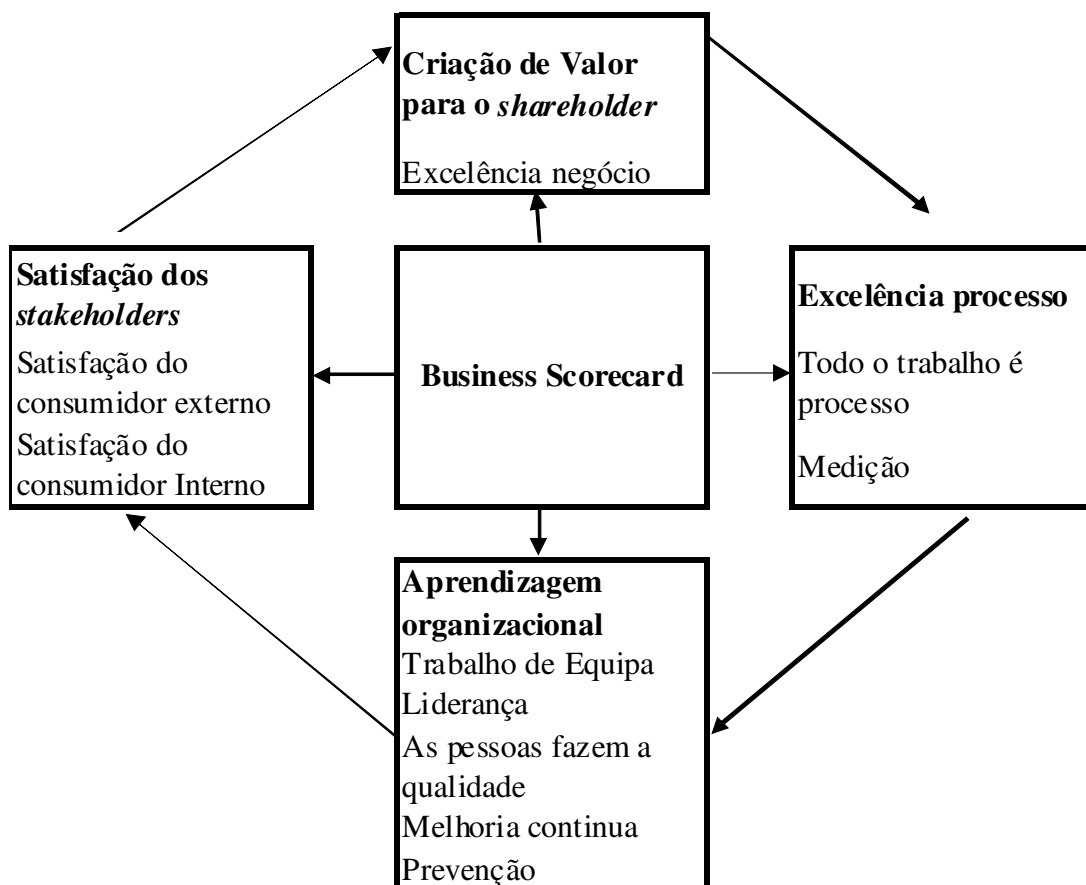
O *Balanced Scorecard* foi trabalhado por alguns autores tendo evoluído no seu formato e conceito. Apareceram alguns novos sistemas que inspiraram-se no *Balanced Scorecard* no seu desenvolvimento. Podemos apresentar o exemplo o *Aligned Balanced Scorecard* (ABS) e o *Kanji Comparative Business Scorecard* (Kanji's e Moura e Sá, 2002; Pun e White., 2005).

O Kanji Comparative Business Scorecard desenvolveu o conceito do *Balanced Scorecard* integrado este com os princípios do Total Quality Management e com os factores críticos de sucesso. Para as organizações atingirem a excelência do negócio teriam de maximizar o valor dos *stakeholders*, desenvolver processos de excelência, melhorar a aprendizagem estratégica e satisfazer os *stakeholders*. Para isso reformulou as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton criando as seguintes, que devem estar em ligação constante de forma a criar um ciclo de melhoria contínua, que apresentamos na figura 11 (Kanji e Moura e Sá, 2002; Pun e White, 2005).

- Perspectiva cliente altera-se para satisfação dos *stakeholders* – as organizações deverão ir de encontro as expectativas dos *stakeholders*, ou seja, todo o grupo que é afectado pelo atingir das metas da organização, que inclui os investidores, comunidade, empregados, fornecedores;

- Processos de negócio interno altera-se para processo de excelência – as organizações deverão definir quais os processo e competências em que deverão ser bons e quais os indicadores respectivos que avaliam essas qualidades;
- Aprendizagem e desenvolvimento altera-se para aprendizagem organizacional – as organizações precisam de ser proactivas e investir em inovações e melhorias relacionadas com os produtos e processos;
- Financeira altera-se para criação de valor para o *stakeholder* – o valor criado terá de ser percebido numa perspectiva de longo prazo, criando valor para o *shareholder* e para os outros *stakeholders*, balanceando a criação de cash-flow, crescimento futuro, risco e retorno.

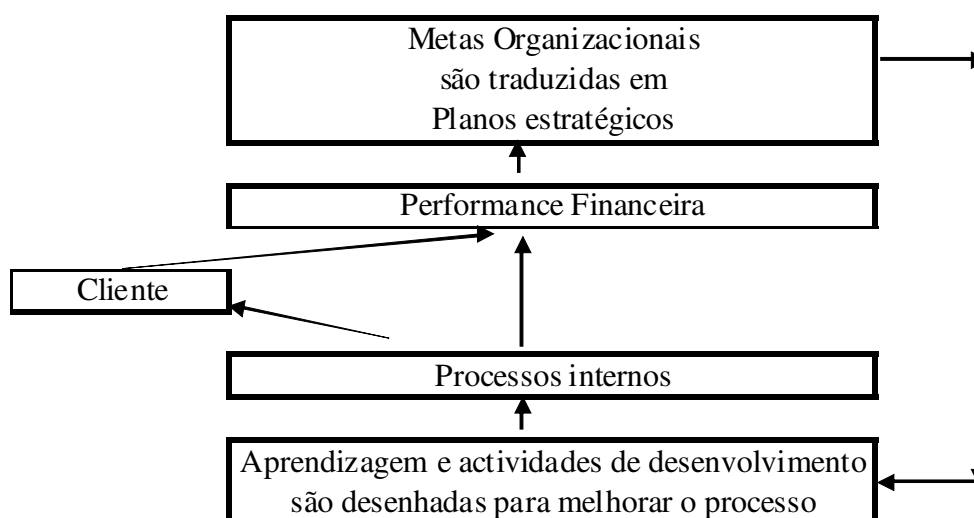
Figura 11 *Business Scorecard* comparativo de Kanji's



Fonte: Adaptado de Kanji's e Moura Sá, (2002)

O *Aligned Balanced Scorecard* visa ultrapassar algumas limitações do *Balanced Scorecard* apresentado por Kaplan e Norton, nomeadamente a não compreensão da importância dos processos dentro das organizações, o não entendimento do alinhamento entre os diversos indicadores no *Balanced Scorecard*, da dificuldade de encontrar os indicadores correctos e a necessidade de perceber como a estratégia organizacional está relacionada com o *Balanced Scorecard*. Esta variante aplica a o conceito de alinhamento de Baldrige (conjunto de critérios para uma performance de excelência) e a primazia dos processos internos como os principais *drivers* na performance financeira e satisfação do consumidor, representada na figura 12.

Figura 12 *Balanced Scorecard* Alinhado



Fonte: Adaptado de Thompson e Mathys, (2008)

Esta variante permite melhorar o *Balanced Scorecard* tradicional ao focalizar-se na primazia dos processos como forma de compreender como se efectua a gestão das operações no interior de uma organização, reforçando o alinhamento entre elementos

causais da organização, tais como indicadores de processo com a satisfação do cliente e resultados financeiros. Reforça a importância de definir os indicadores correctos para cada área. Traduz as estratégias propostas em acções de aprendizagem e desenvolvimento de forma a melhorar os processos internos, fornecendo uma nova visão para a liderança de pessoas em processos e providenciando uma cultura para suportar uma alta performance organizacional. A diferença principal em comparação com o *Balanced Scorecard* é que o *Aligned Balanced Scorecard* define em que termos a estratégia é definida em termos de acção organizacional (Thompson e Mathys, 2008).

Estudo dos indicadores de desempenho estratégico em empresas sedeadas na RAM

1 Questões de pesquisa

A presente dissertação visa responder a diferentes questões relacionadas com os indicadores de desempenho estratégico em empresas sedeadas na Região Autónoma da Madeira.

Iniciaremos o presente estudo averiguando de que forma é efectuada a gestão estratégica das empresas em investigação. Procuraremos identificar se a estratégia é conhecida pelos colaboradores que desempenham funções nas organizações, vamos identificar quem é o responsável pela formulação da estratégia, confrontando esta com a responsabilidade pela gestão de topo e finalizando vamos identificar se as empresas tem uma estratégia definida.

Questão de Pesquisa 1: Averiguar de que forma é efectuada a gestão estratégica das empresas sedeadas na RAM?

Como já supracitado as organizações necessitam que a estratégia organizacional seja alvo de avaliação e controlo. Assim procuraremos identificar se as empresas da RAM avaliam a estratégia organizacional e com que periodicidade é que esta é efectuada, nomeadamente se esta avaliação é constante, anual ou em outros períodos.

Questão de Pesquisa 2: Identificar em que termos é efectuada a avaliação estratégica pelas empresas da RAM?

Existe nos últimos anos um consenso alargado na literatura nas críticas que se efectuaram aos sistemas tradicionais de avaliação do desempenho estratégico das organizações, existindo sugestões para a utilização conjunta de indicadores financeiros e não financeiros na avaliação do desempenho estratégico. Assim pretendemos apurar se esta sugestão tem merecido a concordância das empresas da RAM e dos seus gestores.

Questão de Pesquisa 3: Verificar que tipo de indicadores as empresas sedeadas na RAM utilizam na avaliação da sua estratégia?

Em seguimento da questão anterior, e para o caso das empresas que utilizam indicadores não financeiros, será identificado que justificações estas apresentam para a utilização desses indicadores. Igualmente será identificado que subtipos de indicadores não financeiros são tomados em consideração, nomeadamente se dizem respeito a satisfação do cliente, inovação, eficiência interna, motivação dos recursos humanos, qualidade dos produtos, quota de mercado, capacidade tecnológica ou outros.

Questão de Pesquisa 4: Qual a justificação para a utilização de indicadores não financeiros?

Foram apresentados anteriormente neste trabalho vários sistemas de gestão estratégica, sendo os mais conhecidos o *Balanced Scorecard* e o *Tableaux de Bord*, procuraremos neste estudo identificar se as empresas utilizam algum sistema e nas que utilizam identificaremos se algum dos mencionados é o escolhido.

Questão de Pesquisa 5: Identificar a utilização de um sistema de gestão estratégico pelas empresas sedeadas na RAM?

Dos estudos apresentados, na literatura, verificou-se que o *Balanced Scorecard* apresenta-se como um sistema com muita utilização em vários locais, mas ao mesmo tempo, os estudos debruçavam-se sobre empresas de grande dimensão maioritariamente sociedades anónimas, cuja uma das características principais é o facto da gestão de topo ser efectuada por não accionistas, e em territórios de grande dimensão. Confrontaremos esta realidade com as características específicas das empresas da RAM, nomeadamente com a dimensão, sector de actividade, responsabilidade pela gestão de topo e pela definição da estratégia.

Questão de pesquisa 6: Averiguar a aplicação do *Balanced Scorecard* atendendo as características das empresas sedeadas na RAM?

Apresentamos previamente algumas críticas identificadas na literatura ao *Balanced Scorecard*, como o custo, a dificuldade de implementação, que podem colocar em causa a sua implementação. Assim procuraremos identificar quais as razões apresentadas para a sua não implementação.

Questão de Pesquisa 7: Qual a justificação para a não implementação do *Balanced Scorecard*?

Uma outra conclusão apurada anteriormente diz respeito à forma como o *Balanced Scorecard* é utilizado, existindo uma certa flexibilidade na adaptação das perspectivas e dos indicadores às organizações que o adoptaram e as suas características específicas.

Questão de Pesquisa 8: Verificar o número de indicadores adoptado para cada perspectiva nas empresas que implementaram o *Balanced Scorecard*?

Por fim, para as empresas que ainda não utilizam o *Balanced Scorecard*, será averiguado se existe alguma perspectiva temporal para a sua implementação.

Questão de Pesquisa 9: Averiguar se as empresas da RAM que não utilizam o *Balanced Scorecard* estão a ponderar a sua introdução?

2 Metodologia

2.1 Recolha de dados

Para conseguir responder a estas questões enviamos um questionário, com três folhas (anexo 4) por correio para 163 organizações com sede na Região Autónoma da Madeira (listadas nos anexos 1, 2 e 3). O questionário estava repartido em duas secções distintas. Com a primeira pretendíamos apurar algumas informações dos respondentes e das empresas, (questão 1 a 4). Na segunda secção procurávamos saber informações sobre a gestão estratégica, sobre a utilização de indicadores de avaliação estratégica, sobre sistemas de gestão estratégica e por fim verificar a utilização e em que moldes do *Balanced Scorecard* (questão 15 a 22). Juhmani (2007) usou o mesmo formato no estudo efectuado em empresas do Bahrain, com a divisão do questionário em duas secções. As questões eram na sua maioria questões fechadas, existindo somente duas

questões abertas. As questões foram efectuadas tendo em linha de consideração os assuntos mais prementes encontrados na revisão de literatura e os objectivos apresentados para o estudo.

O questionário teve como destinatários nas sociedades por quotas a gerência e nas sociedades anónimas a equipa de gestão de topo. A opção pelos respondentes teve em consideração de quem é a responsabilidade pela implementação da estratégia e pela execução de sistemas de *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1996a; Kaplan e Norton, 1996b, pp. 294-295). Em estudos anteriores com características semelhantes, os destinatários dos questionários foram idênticos, como é o caso dos estudos de Henri (2006), Widener (2006) e Hoque (2005).

O questionário foi enviado na segunda semana de Novembro de 2008, tendo sido acompanhado por uma carta (Anexo 5) onde se solicitava que as respostas fossem enviadas até ao dia 20 de Dezembro 2008. O prazo concedido, cerca de 4 semanas foi idêntico a estudos como o de Bisbe e Otley (2004) que concederam 3 semanas, Hoque (2005) que concedeu quatro semanas. O envio da carta visava sensibilizar as organizações para a importância de participarem no preenchimento do questionário, salvaguardando ao mesmo tempo que os dados recolhidos são confidenciais e destinam-se unicamente para fins científicos, solicitado que as respostas sejam o mais fidedignas possível. Juhmani (2007) usou a mesma técnica de forma a ampliar o número de respostas obtidas. Para tal, foi expedido junto ao questionário um envelope de correio prioritário preenchido com a morada para onde devia ser devolvido. Vários estudos também juntavam ao questionário o envelope prioritário como forma de simplificar o processo de envio, diminuindo os custos para os respondentes e consequentemente

dilatar as taxas de respostas, como foi o caso do estudo de Hoque em 2005. Posteriormente, em Janeiro de 2009, foi efectuado uma segunda tentativa a solicitar a participação das empresas que ainda não tinham respondido ao questionário. O contacto foi efectuado preferencialmente via telefone, mas também foi utilizado o correio electrónico. Procedimento idêntico foi efectuado por Henri (2006) e Hoque (2005).

2.2 Amostra

A escolha da amostra do estudo teve como fonte as seguintes publicações, e os estudos realizados por estes órgãos de comunicação social:

- Revista Exame – 500 Maiores Empresas 2008
- Revista Exame – 1000 Maiores PME 2007
- Diário de Notícias da Madeira – Maiores Empresas 2007

Em estudos anteriores, encontramos amostras que foram seleccionadas em fontes idênticas, como Gassenferth e Soares (2007).

A selecção e a ordenação das maiores e melhores empresas por parte da revista Exame para a lista das “500 Maiores” de Portugal tomou em linha de consideração variadíssimos indicadores e rácios. A escolha dos indicadores e rácios teve em ponderação várias variáveis, nomeadamente verificar as que permitem avaliar a contribuição das empresas para a economia, verificar a dinâmica das empresas, medir a rentabilidade e compreender o equilíbrio financeiro. Os oito indicadores

utilizados de forma ponderada para a ordenação das empresas do estudo foram de ordem económico-financeiro, crescimento das vendas, crescimento dos resultados líquidos, rentabilidade do activo, rentabilidade do capital próprio, rentabilidade das vendas, valor acrescentado bruto por vendas, solvabilidade e liquidez geral.

A revista Exame dispôs as maiores “Pequenas e médias empresas de Portugal de 2007” utilizando vários indicadores semelhantes aos utilizados pela Exame. Assim a escolha das maiores PME teve em consideração: o crescimento das vendas em comparação ao ano anterior, rentabilidade do activo, liquidez geral, solvabilidade, endividamento, valor acrescentado bruto e a produtividade.

Por fim o Diário de Noticias da Madeira ordenou as empresas do estudo sedeadas na Madeira em 2007 considerado para tal a ponderação dos seguintes indicadores, autonomia financeira, rentabilidade do activo e produtividade.

Por ainda não terem sido ainda publicadas as listas da Exame 1000 Maiores PME e do Diário de Noticias para 2008 aquando da preparação e envio dos questionários, houve a necessidade de recorrer as listas de 2007.

Os estudos da Exame 500 e Exame 1000 Maiores PME eram constituídos por empresas do todo o país tendo sido como critério de escolha o facto de as empresas terem a sua sede na RAM. Bisbe e Otley (2004) num estudo efectuado em Espanha também efectuaram uma escolha de empresas tendo em consideração a sede das organizações. Convém acrescentar que foram retiradas da lista do Diário de

Noticias, oito empresas pelo facto de estas estarem já incluídas nos estudos da Exame 1000 Maiores PME e na Exame 500.

Assim sendo a amostra do estudo foi repartido como podemos verificamos na tabela 7:

Tabela 7 Distribuição amostra

Publicação	Amostra	Percentagem
Exame	19	12%
Exame 1000 Maiores PME	34	21%
Diário de Noticias	110	67%
Total	163	100%

A escolha de empresas de maior dimensão teve em consideração anteriores estudos, por exemplo de Speckbacher (2006), Kaplan e Norton (1996) e Hoque e James (2000) onde destacam empresas de grande dimensão onde a implementação do *Balanced Scorecard* foi uma realidade.

2.3 Respostas

Numa primeira fase foram recepcionados por correio 24 questionários tendo sido 1 deles considerado inválido. Uma das empresas também respondeu a informar que não pretendia participar no estudo, justificando esta recusa por questões internas. Investigadores como Hall (2008) procurou identificar as justificações para a não participação em estudos de investigação por questionário tendo concluído que devia-se a questões de tempo, recepção de demasiados questionários e politica interna em não responder a esses estudos. Este número de questionários válidos apresenta uma

taxa de resposta de 14%, o que se afigura fora dos parâmetros considerados normais para este tipo de estudos. Os questionários para serem considerados válidos deviam respeitar as seguintes regras: estar completo até a questão 10, as questões seguintes destinavam-se a empresas que utilizam indicadores não financeiros na avaliação estratégica, depois para estas últimas devia estar completo até a questão 17, pois as questões seguintes destinavam-se a empresas que utilizavam os *Balanced Scorecard*, e para estas, as questões compreendidas entre 17 a 22 deviam estar completas, o questionário também devia estar legível e o respondente devia ser o pretendido, nomeadamente alguém da gestão de topo ou controller. Num estudo idêntico de Hoque e James (2000) o questionário foi enviado directamente para controllers, pelo que nas respostas recebidas também consideramos estes como válidos.

Posteriormente e desde 15 Janeiro contactamos por telefone e via e-mail as organizações do estudo a solicitar novamente a participação. Esse esforço foi premiado com a recepção de mais 7 questionários. Quatro empresas informaram imediatamente que não iriam participar no estudo, sendo 1 delas por questão de tempo, duas por razões internas que se prende com a temática de estudo e outra empresa por razões de política interna. Este número de respostas válidas, 30 questionários, dá uma percentagem de respostas de cerca de 19%, o que está dentro dos números de questionários respondidos em estudos com as mesmas semelhanças. Estudos idênticos como o de Henri (2006) obtiveram uma taxa de resposta de 24%, de Widener (2006) obteve 14% de respostas válidas, Ittner, Larcker e Randall (2006) obtiveram uma taxa de 23,3%, Hall (2008) obteve 22,3% de

questionários válidos. Consequentemente o presente estudo encontra-se no intervalo de alguns estudos semelhantes 15% a 25%. O prazo final para recepcionar novos questionários foi até 15 de Fevereiro de 2009, tendo sido objecto de análise os dados recolhidos destes 30 considerados válidos e que são apresentados na secção seguinte.

3 Análise de dados

Os questionários tiveram como destinatários a equipa de gestão de topo ou a gerência, consoante o caso de se tratar de uma sociedade anónima ou sociedade por quotas. Quase 50% dos questionários foram preenchidos pelos administradores, 17% pelo CFO ou Director financeiro, 10% pelo CEO ou Director Geral, 10% pelo controller e os restantes 17% por outros, como se vê na tabela 8. Esta distribuição dos respondentes evidencia claramente que os questionários foram preenchidos pelos indivíduos a quem se destinavam.

Tabela 8 Actividade profissional dos respondentes

Entidade	Quantidade	Percentagem
Administrador	14	47%
CEO/Director Geral	3	10%
CFO/Director Financeiro	5	17%
Controller	3	10%
Outro	5	17%
Total	30	100%

Os respondentes tinham idade média de 40 anos, estando os valores compreendidos entre o intervalo de 30 a 61 anos. Quanto ao número de anos nas organizações a média apurada foi de 13 anos, sendo a maior antiguidade de 37 e a menor de 2. Os respondentes exercem a actividade profissional actual em média há cerca de 11 anos, estando compreendido entre o intervalo de 2 a 20 anos. Cerca de 22 respondentes eram do sexo masculino, ou seja, 73% dos respondentes. O seu papel nas organizações justifica-se sobretudo como sendo gestores, pois somente 7 dos respondentes, cerca de 27%, é que responderam como sendo empresários, conforme apresentamos na tabela 9.

Tabela 9 Informação dos respondentes

Informação	Média	Mínimo	Máximo
Idade	40	30	61
Número de anos na empresa	13	2	37
Número de anos na função	11	2	20
	Masculino	Feminino	Total
Sexo	22	8	30
	Gestor	Empresários	Total
Presença na empresa	22	8	30

As empresas estudadas pertencem a vários sectores de actividade, sendo que estão dentro dos parâmetros das características da economia da RAM, conforme estudo do INE sobre os dados do tecido empresarial de 2004, que evidencia que 28% das empresas pertencem ao comércio, 17% à construção, 17 % referem-se à actividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas, 12% à alojamento e

restauração, 11% aos transportes e 15% à outros sectores de actividade, como se evidência na tabela 10.

Tabela 10 Distribuição das empresas da RAM por sector de actividade em 2004

Sector	Quantidade	Percentagem
Agricultura, Produção Animal, Caça e Silvicultura	0	0%
Pesca	50	0,4%
Indústrias Extractivas	22	0,2%
Indústrias Transformadoras	867	6,6%
Produção e Distribuição de Electricidade, de Gás e Água	7	0,1%
Construção	2.179	16,7%
Comércio por Grosso e a Retalho; Reparação de Veículos Automóveis, Motociclos e de Bens de Uso Pessoal e Doméstico	3.612	27,7%
Alojamento e Restauração	1.559	11,9%
Transportes, Armazenagem e Comunicações	1.435	11,0%
Actividades Imobiliárias, Alugueres e Serviços Prestados às Empresas	2.232	17,1%
Educação	178	1,4%
Saúde e Acção Social	239	1,8%
Outras Actividades de serviços Colectivos, Sociais e Pessoais	679	5,2%
Total	13.059	100%

Fonte: INE, Inquérito às Empresas Harmonizado.

No estudo efectuado apurou-se que cerca de 23% pertencem ao sector do comércio, 20% pertencem ao sector da distribuição e transportes, sendo os outros repartidos por sectores como a hotelaria, industria, serviços, construção e outros, como se vê na tabela 11.

Tabela 11 Sector de actividade

Sector	Quantidade	Percentagem
Hotelaria	3	10%
Transportes e distribuição	6	20%
Energia	1	3%
Agricultura e Alimentação	0	0%
Comércio	7	23%
Indústria	4	13%
Construção	2	7%
Serviços	4	13%
Outro	3	10%
Total	30	100%

Segundo a recomendação da Comissão Europeia 96/280/CE as empresas quanto a sua grandeza distinguem-se consoante os parâmetros do número de trabalhadores, volume de negócios anual, balanço e independência. Para ser considerada uma pequena empresa terá de ter empregue um número de trabalhadores inferior a 50, ter um volume anual de negócios inferior a 7.000.000€ e um balanço inferior a 5.000.000€. Para ser considerada uma grande empresa terá de ter mais de 250 trabalhadores, apresentar um volume anual de negócios que excede os 40 milhões de euros e um balanço que ultrapasse os 27.000.000€. As empresas deste estudo incluem-se em todo o tipo de dimensão de acordo com os critérios apontados, como se vê na tabela 12, com principal destaque para as grandes empresas com 37%. O resultado era esperado, atendendo que a recolha da amostra foi efectuada em publicações que se debruçam sobre as maiores empresas, utilizando critérios que incluíam igualmente os utilizados para efectuar a distinção do presente estudo.

Tabela 12 Dimensão da empresa

Tipo	Quantidade	Percentagem
Pequena empresa	9	30%
Média Empresa	10	33%
Grande Empresa	11	37%
Total	30	100%

A gestão do topo é efectuada maioritariamente por empresários, conforme se observa na tabela 13, somente 9 dos respondentes mencionaram que a gestão de topo é efectuada por gestores externos ou em conjunto com os empresários.

Tabela 13 Gestão de topo

Tipo	Quantidade	Percentagem
Empresários	21	70%
Gestores	2	7%
Ambos	4	13%
Outros	3	10%
Total	30	100%

Valor idêntico foi encontrado nos responsáveis pela definição da estratégia da organização, com 70% dos respondentes a afirmarem que os titulares do capital das empresas são os responsáveis pela tomada de essa decisão, como apresentamos na tabela 14.

Tabela 14 Responsabilidade pela formulação estratégica

Tipo	Quantidade	Percentagem
Empresários	21	70%
Gestores	1	3%
Ambos	5	17%
Outros	3	10%
Total	30	100%

Dos respondentes, 28, cerca de 93% afirmam que as empresas têm uma estratégia definida, sendo que 87% afirmam que a estratégia é do conhecimento dos colaboradores. Como já foi demonstrado anteriormente a avaliação da estratégia demonstra ser extremamente importante para a sobrevivência das organizações no médio e longo prazo. O que se verificou é que somente 37% das organizações avaliam constantemente e 57% anualmente a estratégia da empresa, cerca de 6% afirmam que não existe qualquer avaliação.

Quanto aos indicadores que as empresas utilizam para avaliação da estratégia, designadamente se utilizam indicadores financeiros ou não financeiros ou a conjugação de ambos constatou-se que a grande maioria (67%) utiliza os dois tipos em combinação, como apresentamos na tabela 15.

Tabela 15 Tipo de indicadores utilizados

Tipo	Quantidade	Percentagem
Indicadores Financeiros	9	30%
Indicadores não Financeiros	1	3%
Ambos	20	67%
Total	30	100%

Para as empresas que utilizam os indicadores não financeiros isoladamente ou em conjugação com os financeiros, justificaram esta escolha sobretudo por uma questão relacionada com a sobrevivência no longo prazo, 67% dos respondentes, sendo que somente 62% defendem a opção pelo facto da concorrência ser cada vez maior sendo

necessário outros indicadores não tradicionais ou financeiros, como se observa na tabela 16.

Tabela 16 Justificação para a utilização de indicadores não financeiros

Tipo	Quantidade	Percentagem
Os indicadores financeiros só indicam informação histórica e de curto prazo	5	24%
A organização é avaliada pelos indicadores que permitem a sua sobrevivência no médio/ longo prazo	14	67%
A concorrência é cada vez maior e é necessário outros indicadores não tradicionais	13	62%
Total de Respondentes	21	

Posteriormente tentou-se verificar em que áreas se incluíam esses indicadores, concluindo-se que mais de metades das empresas responderam que se tratava de indicadores de satisfação do consumidor (86%), eficiência interna (71%), qualidade dos produtos e motivação dos recursos humanos (52%), como expomos na tabela 17.

Tabela 17 Tipo de indicadores

Tipo	Quantidade	Percentagem
Satisfação Do consumidor	18	86%
Inovação	3	14%
Eficiência interna	15	71%
Motivação dos Recursos Humanos	11	52%
Capacidade tecnológica	4	19%
Qualidades dos produtos	15	71%
Quota de Mercado	6	29%
Outros	4	19%
Total Respondentes	21	

Entre os indicadores que as empresas têm em consideração na avaliação estratégica exemplificaram os seguintes descritos na tabela 18:

Tabela 18 Indicadores apontados pelos respondentes

Indicadores Financeiros	Indicadores Não financeiros
VAB	Taxa de ocupação
Produtividade	Quantidade de Carga
Vendas	Volume transportado
Liquidez	Quota mercado
Rentabilidade do activo	Ocupação navio
Margem bruta	Rácio importação/exportação
Margem por negócio	N.Passageiros
Margem mensal	Passageiros por viagem
Saldo tesouraria	Nº reclamações
Prazo médio recebimento	%Produtos devolvidos
Cash-flow	Satisfação R.humanos
Ebitda	Satisfação clientes
Resultado líquido	Análise concorrência
Rentabilidade dos C.próprios	Nºacidentes
Autonomia financeira	Rácios de produtividade
Solvabilidade	Pontualidade
Preço de venda médio	Absentismo
Capacidade de reemb. dívida	Serviços não efectuados
Rentabilidade bruta das vendas	Nº acções correctivas
Estrutura financeira	Nº de não conformidades
Margem ebitda	
Resultado antes de impostos	

O *Balanced Scorecard* tem tido muita utilização em muitas organizações em vários países, por outro lado o *Tableaux de Bord* tem tido muita utilização na França. A investigação procurou identificar se as empresas madeirenses utilizam alguma destes sistemas, ou outro sistema de gestão e avaliação da estratégia. Apurou-se que cerca de metade não utiliza nenhum sistema, 23% utiliza o *Tableaux de Bord* e 10% utiliza o *Balanced Scorecard*, conforme se pode observar na tabela 19.

Tabela 19 Sistema de gestão estratégica utilizado

Tipo	Quantidade	Percentagem
<i>Tableaux de Bord</i>	7	23%
<i>Balanced Scorecard</i>	3	10%
Outro	6	20%
Nenhum	14	47%
Total	30	100%

Como se viu, as empresas que aplicam o *Balanced Scorecard* são em número reduzido e as que pensam em implementá-lo apresentam já valores relativamente significativos, 19% estão a pensar a utilizar este sistema nos próximos 2 anos e 11% nos próximos 5 anos e cerca de 70% não pretendem desenvolvê-lo. As organizações que não o aplicam consideram que a principal razão para a sua não utilização é o rácio custo/Benefício não justificável (29%), como apresentamos na tabela 20.

Tabela 20 Justificação para a não utilização do *Balanced Scorecard*

Tipo	Quantidade	Percentagem
Rácio custo/Benefício não justificável	7	26%
Dificuldade de implementação	5	19%
Desconhecimento da sua existência	5	19%
Outro	11	41%
Total Respondentes	27	

Ainda, foi procurado estudar nas empresas que utilizam o *Balanced Scorecard* quais as principais justificações que apontaram para a sua implementação, estando os resultados apresentados na tabela 21:

Tabela 21 Justificações para a utilização do *Balanced Scorecard*

Tipo	Quantidade	Percentagem
Permite uma visão global da organização	3	100%
Sistema mais utilizado	1	33%
Permite comunicar a estratégia à toda a organização	2	67%
Permite alinhar os objectivos departamentais e pessoais à estratégia	3	100%
Permite uma aprendizagem da própria estratégia	3	100%
Permite uma melhoria da estratégia	3	100%
Outro		0%
Total Respondentes	3	

Quanto ao número de indicadores utilizado em cada uma das quatro perspectivas existiu um consenso na utilização de 5 indicadores. Por fim, procuramos investigar quais os principais benefícios encontrado para as organizações na aplicação deste sistema, como se apresenta na tabela 22, sendo que os respondentes afirmaram que permitiu uma melhoria na performance financeira e na comunicação interna.

Tabela 22 Benefícios do *Balanced Scorecard*

Tipo	Quantidade	Percentagem
Performance financeira	3	100%
Comunicação interna	3	100%
Aprendizagem estratégica	2	67%
Sistema de avaliação e recompensas	0	0%
Total de Respondentes	3	

Na secção seguinte e depois da apresentação de dados vamos analisar esses mesmos dados, procurando enquadrá-los nos dados recolhidos na literatura.

4 Discussão de resultados

Após terem sido analisados os dados recolhidos no questionário na secção anterior, vamos enquadrá-los com a informação recolhida na literatura.

Podemos começar por mencionar a pouca aplicação do *Balanced Scorecard*. Esta conclusão vai de encontro as conclusões de Hoque e James (2000) em que estabelece que a utilização do sistema varia positivamente conforme a dimensão das empresas aumenta. Na RAM a maioria das empresas são empresas de pequena e média dimensão, num espaço territorial pequeno e isolado. Das empresas que utilizam o *Balanced Scorecard* podemos apontar as características descritas na tabela 23:

Tabela 23 Caracterização das empresas que utilizam o *Balanced Scorecard*

Empresa	Sector	Dimensão	Gestão de Topo	Definição da estratégia	Avaliação estratégica
2	Hotelaria	Grande	Empresários	Empresários	Anual
14	Indústria	Grande	Empresários	Empresários	Constante
29	Energia	Média	Empresários	Empresários	Anual

Dos dados é de destacar o facto da gestão de topo e a definição da estratégia ser efectuada por empresários. Esta constatação está de acordo com os dados globais do estudo, onde mais cerca de 80% das empresas apresentam as mesmas características. As principais justificações apontadas para a implementação do sistema prendem-se com o facto de permitir uma visão global da organização, justificação idêntica apontada por Epstein e Manzoni (2001), permite alinhar os objectivos individuais e departamentais com os das empresas, explicação também apresentada por Speckbacher *et al.* (2003). Também permite que as empresas desfrutem de aprendizagem estratégica conforme indicaram, Malina e Selto (2001) e Kaplan e Norton (1996). As organizações que não utilizam este sistema dão como principais justificações o facto do rácio custo/ benefício não ser favorável, conforme igualmente destacaram Fu *et al.* (2008), Ittner e Larcker (1998). Speckbacher *et al.* (2003) no seu estudo tinham concluído que a justificação para a não aplicação do *Balanced Scorecard* estava relacionado com o facto de terem ferramentas semelhantes em utilização ou com o facto de os esforços necessários para a sua implementação serem consideráveis.

É ainda de referir a utilização do *Tableaux de Bord* por parte de 23% dos respondentes, como verificamos anteriormente alguns autores como Bourguignon *et al.*, Epstein e Manzoni (1998) consideram que o *Tableaux de Bord* serviu de referência para a criação do *Balanced Scorecard* e consequentemente tem características semelhantes. Estas empresas caracterizam por ser na sua maioria médias e grandes empresas que pretendem avaliar a estratégia constantemente, pertencem ao sector dos transportes, a gestão de topo é caracterizada por ser realizada por gestores ou empresários e 57% delas pretendem implementar o *Balanced Scorecard* pelo menos nos próximos 5 anos, como podemos verificar na tabela 24.

Tabela 24 Caracterização das empresas que utilizam o *Tableaux de Bord*

Empresa	Sector	Dimensão	Gestão de Topo	Definição da estratégia	Avaliação estratégica	Prazo para implementação do BSC
3	Transportes	Grande	Empresários Gestores	Empresários Gestores	Constante	5 anos
9	Transportes	Média	Empresários Gestores	Empresários Gestores	Constante	Não
10	Transportes	Média	Gestores	Empresários Gestores	Constante	5 anos
13	Comércio	Pequena	Empresários	Empresários	Anual	2 anos
17	Serviços	Pequena	Empresários	Empresários	Anual	Não
20	Comércio	Grande	Outros	Outros	Constante	Não
30	Transportes	Grande	Empresários	Empresários	Outro	2 anos

Verificamos que algumas organizações, cerca de 30%, ainda somente utilizam indicadores financeiros na avaliação do desempenho estratégico da o que vai contra algumas sugestões apresentadas na literatura, como as recomendações de Kaplan e Norton (1992), Malina e Selto (2001). Estas organizações caracterizam-se essencialmente pela gestão do topo ser efectuada por empresários e a definição da estratégia pelos mesmos, também pela avaliação estratégica ser efectuada numa base anual e serem na sua maioria empresas de pequena dimensão, conforme se verifica na tabela 26. Conforme aumenta a dimensão das empresas a utilização de indicadores financeiros isoladamente torna-se cada vez menor, conforme evidenciado na tabela 25.

Tabela 25 Indicadores utilizados e dimensão das empresas

Empresa	Pequenas Empresas		Médias Empresas		Grandes Empresas		Total
	Qt.	Percent.	Qt.	Percent.	Qt.	Percent.	
Financeiros	5	56%	3	30%	1	9%	9
Não Financeiros	1	11%	0	0%	0	0%	1
Financeiros e Não Financeiros	3	33%	7	70%	10	91%	20
Total	9	100%	10	100%	11	100%	30

Nos exemplos de indicadores financeiros apontados pelos respondentes o EVA, e o CFROI são indicadores que não mereceram a atenção de qualquer empresa, o que vai contra as sugestões apresentadas por Ittner e Larcker (1998) e Debusk *et al.* (2003).

Tabela 26 Caracterização das empresas que utilizam indicadores financeiros

Empresa	Sector	Dimensão	Gestão de Topo	Definição da estratégia	Avaliação estratégica
1	Indústria	Pequena	Empresários	Empresários	Anual
4	Indústria	Pequena	Empresários	Empresários	Anual
5	Comércio	Média	Empresários	Empresários	Anual
7	Outros	Pequena	Empresários	Empresários	Anual
8	Outros	Pequena	Empresários	Empresários	Anual
11	Outros	Pequena	Empresários	Empresários	Anual
19	Comércio	Grande	Empresários	Empresários	Constante
21	Comércio	Média	Empresários	Empresários	Outros
24	Comércio	Média	Empresários	Empresários	Constante

As empresas que utilizam indicadores não financeiros estão caracterizadas na tabela 27, são sobretudo médias e grandes empresas, com a gestão de topo e a definição da estratégia a serem efectuadas por empresários.

Tabela 27 Caracterização das empresas que utilizam indicadores não financeiros em conjunto com indicadores financeiros

Empresa	Sector	Dimensão	Gestão de Topo	Definição da estratégia	Avaliação estratégica
2	Hotelaria	Grande	Empresários	Empresários	Anual
3	Transportes	Grande	Empresários Gestores	Empresários Gestores	Constante
6	Construção	Média	Empresários	Empresários	Constante
9	Transportes	Média	Empresários Gestores	Empresários Gestores	Constante
10	Transportes	Média	Gestores	Empresários Gestores	Constante
12	Comércio	Pequena	Empresários	Empresários	Constante
13	Comércio	Pequena	Empresários	Empresários	Anual
14	Indústria	Grande	Empresários	Empresários	Constante
15	Hotelaria	Pequena	Empresários	Empresários	Constante
16	Serviços	Grande	Empresários	Empresários	Anual
17	Serviços	Pequena	Empresários	Empresários	Anual
18	Hotelaria	Média	Empresários	Empresários	Anual
20	Comércio	Grande	Outros	Outros	Constante
22	Transportes	Grande	Outros	Outros	Anual
23	Transportes	Média	Outros	Outros	Anual
25	Indústria	Grande	Gestores	Gestores	Constante
26	Serviços	Grande	Empresários Gestores	Empresários Gestores	Anual
27	Serviços	Grande	Empresários Gestores	Empresários Gestores	Anual
28	Construção	Média	Empresários	Empresários	Anual
29	Energia	Média	Empresários	Empresários	Anual
30	Transportes	Grande	Empresários	Empresários	Outro

Dos respondentes que utilizam indicadores não financeiros, 86% indicam a satisfação do consumidor como indicador. Os indicadores de satisfação do consumidor, já tinham sido apontados por Ittner e Larcker (1998) como garante da sobrevivência das organizações no longo prazo. No estudo 67% das empresas também apontaram a sobrevivência da organização no longo prazo como justificação pela opção de indicadores não financeiros. Por outro lado, o facto dos indicadores financeiros não terem em linha de conta os activos intangíveis, fundamentais no actual quadro competitivos foi tido em linha de conta pelas empresas que utilizam indicadores não financeiros (Kaplan e Norton, 1996; Ittner e Larcker, 1998; Malina e Selto, 2001). Cerca de 62% dos respondentes afirmam que a concorrência é cada vez maior havendo consequentemente a necessidade de outros indicadores não tradicionais. Esta interligação entre a escolha de indicadores financeiros e não financeiros está representado na tabela 28.

Tabela 28 Empresas que utilizam a satisfação do cliente e respectiva justificação para a utilização de indicadores não financeiros

Empresa	Os indicadores financeiros só indicam informação histórica e de curto prazo	A organização é avaliada pelos indicadores que permitem a sua sobrevivência no médio/ longo prazo	A concorrência é cada vez maior e é necessário outros indicadores não tradicionais
2	Não	Sim	Sim
3	Sim	Sim	Não
6	Não	Sim	Não
9	Sim	Sim	Sim
10	Não	Sim	Sim
12	Não	Sim	Sim
13	Não	Não	Sim
14	Não	Não	Sim
15	Não	Não	Sim
16	Não	Sim	Não
17	Não	Não	Sim
22	Sim	Sim	Sim
23	Sim	Sim	Sim
26	Não	Sim	Não
27	Não	Sim	Não
28	Não	Sim	Não
29	Não	Não	Sim
30	Não	Não	Sim
Total	4	12	12
Percentagem no total de respondentes	80%	86%	92%

Conclusões, limitações e trabalhos Futuros

1 Conclusões

O *Balanced Scorecard* surgiu na década de 90, mas embora já tenha cerca de duas décadas apresenta-se extremamente actual, sobretudo com as melhorias que os autores pioneiros e outros efectuaram na sua essência. A comprovar esta vitalidade estão vários estudos recentes sobre a sua utilização. Estes estudos apresentam como limitação de serem efectuados maioritariamente em empresas e territórios de grandes dimensões, pelo que o acesso a dados em locais e em empresas de reduzida dimensão não foi possível. Esses diversos estudos evidenciam as enormes qualidades deste sistema, não só como sistema de controlo mas também como um sistema estratégico. Também demonstram os benefícios da utilização de indicadores financeiros e não financeiros na avaliação estratégica e como garante da sobrevivência das organizações no longo prazo. O estudo efectuado em empresas da RAM procurou investigar a utilização num sistema em território periférico e em empresas de reduzida dimensão, ainda assim das maiores da Região Autónoma da Madeira.

A presente investigação conseguiu apurar algumas contribuições importantes. Em primeiro lugar destacamos a escassa utilização do *Balanced Scorecard*, cerca de 10% dos respondentes, o que é compreensível atendendo ao facto da já referida pouca dimensão das empresas da RAM. Em estudos como o de *Speckbacher et al.* em 2003 e Hoque e James (2000), as conclusões tinham sido idênticas, ou seja, conforme aumenta a dimensão das empresas aumenta a probabilidade de encontrar empresas que

implementaram o *Balanced Scorecard*. No estudo presente as três empresas a utilizar o *Balanced Scorecard* são médias ou grandes empresas, onde a gestão é efectuada por empresários. As empresas que utilizam o *Balanced Scorecard* pertencem a sectores de actividade distintos, nomeadamente ao sector hoteleiro, energia e indústria. As justificações apontadas para a não implementação do *Balanced Scorecard* prendem-se com o facto de os custos não compensarem os benefícios que adviriam da sua utilização, pela dificuldade de implementação e ainda de destacar o facto de existir um número expressivo por desconhecimento da sua existência. Embora as enormes qualidades do sistema conclui-se que cerca de 67% das empresas não tencionam introduzi-lo nos próximos 5 anos.

É de destacar a utilização significativa do *Tableaux de Bord*, cerca de 23%, sobretudo devido ao facto das semelhanças que este apresenta relativamente ao *Balanced Scorecard*, especialmente no facto de traduzir a visão e a estratégia da organização em objectivos e indicadores, facilitando a implementação estratégica. Embora algumas semelhanças, a maioria das empresas que utiliza este sistema não planeia mudar para o *Balanced Scorecard* nos próximos 5 anos.

Apontamos igualmente o entendimento das empresas que a utilização de indicadores financeiros isoladamente não é suficiente para a avaliação das organizações, pois estes tornam-se exíguos como garante da sobrevivência das organizações no longo prazo. Cerca de 70% das empresas consideram os indicadores não financeiros na avaliação da estratégia. O presente estudo também permitiu apurar que tipo de indicadores é que as empresas da RAM consideram decisivos na avaliação da sua estratégia, sendo de destacar a utilização de indicadores de satisfação do consumidor,

qualidade dos produtos eficiência interna e satisfação dos colaboradores. Nos exemplos de indicadores financeiros apontados pelas empresas é de referir que não foi qualquer tipo de indicador que permita verificar a criação de valor como o EVA. As organizações justificam a utilização de indicadores não financeiros principalmente devido ao facto de ser necessário avaliar a organização com os indicadores que permitem a sua sobrevivência no médio e longo prazo e com os indicadores que a permitem distinguir da concorrência. Referimos igualmente ao facto de existir uma relação crescente entre a utilização de indicadores financeiros e a dimensão das empresas.

Destacamos também a pouca importância que as organizações dão a avaliação constante da estratégia, que era um dos pontos-chave que Kaplan e Norton apontavam ao *Balanced Scorecard*. A maioria das empresas, 57%, apontam que a avaliação estratégica é efectuada somente numa base anual. Ainda existem cerca de 6% de empresas que afirmam que não existe qualquer avaliação da estratégia.

Uma outra contribuição a apontar é a comprovação que na RAM existem na sua grande maioria empresas familiares onde a gestão de topo e a definição da estratégia são efectuadas pelos próprios empresários, somente foram identificados 7% de empresas onde a gestão é efectuada por gestores e 13% onde a gestão é efectuada por empresários e gestores.

Nas secções seguintes serão apresentados as limitações que o estudo apresenta e várias sugestões para trabalhos futuros.

2 Limitações

Existiram algumas limitações neste estudo que torna-se importante mencionar. Em primeiro lugar é de destacar a taxa de resposta relativamente baixa, o que poderá colocar em causa algumas das conclusões retiradas. Como o estudo tem por base poucas empresas num espaço pequeno, poderá ser considerado uma outra limitação. Convém ainda referir que existem restrições relacionadas com o facto de o estudo ter sido efectuado num espaço territorial pequeno e isolado, com os consequentes atrasos da chegada de novas técnicas e inovações na gestão das empresas. Ainda convém destacar que algumas empresas da amostra são empresas detidas por empresas de Portugal Continental ou empresas do offshore, com as consequentes influências da empresa mãe. Por outro lado estudamos empresas de todos os sectores, pelo que devido ao grande peso que alguns apresentam na economia da RAM os resultados da totalidade do estudo poderá não ser aplicável a alguns sectores específicos, como a hotelaria. Por outro lado o facto da recolha de dados ter sido efectuado por questionário postal pode ter levado a algum esvaziamento, respostas menos sérias e honestas ou respostas menos correctas devido a interpretação errada, reforçando pelo facto de não ter existido qualquer contacto por parte dos inqueridos a solicitar ajuda no preenchimento dos questionários, pelo que algumas conclusões podem estar inexactas. Uma outra limitação a apontar é o facto de não existirem estudos com características idênticas nomeadamente efectuados em locais pequenos e isolados, não se podendo efectuar comparações entre os resultados obtidos. Uma outra limitação do estudo pode ser, a não recolha de dados sobre a formação dos empresários e gestores das empresas, pois esta seria uma forma a

compreender se a formação em gestão é uma realidade desses responsáveis e as influências que essa teria na implementação do *Balanced Scorecard*.

3 Trabalhos futuros

Em futuros trabalhos existem várias hipóteses de investigação que poderão ser trabalhadas. O presente estudo foi efectuado em organizações sedeadas na RAM. A sua realização poderá ser efectuado em outras regiões, quer Portuguesas, quer em outros países. Será curioso comparar os resultados obtidos na RAM, com os resultados obtidos nos Açores, Canárias ou outros arquipélagos. São regiões com características territoriais, económicas e sociais muito idênticas. O estudo poderá igualmente ser replicado para todo o território português, comparando assim os resultados com estudos em outros países. O estudo presente foi efectuado para todos os sectores, uma futura investigação poderá ser baseada em sectores económicos específicos. Um sector a destacar, que pela importância que tem na economia da Madeira é o sector Hoteleiro. Outros sectores que também serão de destacar, como os transportes, agricultura (Vinho), comércio. Na Madeira estão sedeadas várias empresas com capital detido por empresas do exterior, sobretudo de Portugal Continental. Será interessante perceber se o facto das empresas serem detidas por empresas exteriores tem influência no sistema de controlo e avaliação estratégica utilizado. Também existem várias empresas estrangeiras no offshore da Madeira podendo ser um outro tema de investigação. O estudo de casos específicos de organizações Madeirenses é um dos outros temas a ser destacado. Poderá ser estudado empresas com nome e dimensão importante na economia da RAM. Poderão ser estudadas ainda em profundidade as empresas do estudo presente que

utilizam o *Balanced Scorecard*. Outros estudos a serem realizados nas empresas da RAM poderá se prender com a utilização de outras ferramentas de gestão, que tem muita utilização em várias empresas mundiais, nomeadamente o EVA, o ABC, etc. Desta forma será possível perceber o grau de adesão das empresas madeirenses a novas ferramentas. A conclusão obtida acerca da utilização significativa do *Tableaux de Bord* poderá levar a uma investigação mais aprofundada sobre este sistema.

Bibliografia

- Ahn, Heinz (2001). Applying the Balanced Scorecard Concept: An experience report. *Long Range Planning*, Vol.34, 441-461.
- Anand, Manoj, Sahay, B., Saha, Subhashish (2005). Balanced Scorecard in Indian Companies. *Vikalpa*, Vol. 30, N° 2, pp, 11-25.
- Axa, Christian e Bjørnenak, Trond (2005). Bundling and diffusion of management accounting innovations—the case of the balanced scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*, Vol.16, pp 1-20.
- Bisbe, Josep e Otley, David (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, pp 709–737.
- Bourguignon, Annick, Malleret, Véronique, Nørreklit. Hanne (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension Management. *Accounting Research*, Vol.15, 107-134.
- Cadez, Simon e Guilding, Chris(2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, Vol.33, pp 836-863.
- Chatterji, Aaron e Levine, David (2006). Breaking down the wall of codes: evaluating no-financial performance measurement. *California Management Review*, Vol. 48. No.2 Winter.
- Collis, David J.e Rukstad, Michael G. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review* April, pp 82-90.
- Davis, Stan e Albright, Tom (2004). An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research* , Vol.15, 135–153.
- DeBusk, Gerald K., Brown, Robert M., Killough, Larry N. (2003). Components and relative weights in utilization of dashboard measurement systems like the Balanced Scorecard. *The British Accounting Review*, Vol. 35, 215-231.
- Drew, Stephen A. e Kaye, Roland (2007). Engaging boards in corporate direction-setting: strategic scorecards. *European Management Journal* Vol. 25, No. 5, pp. 359–369.
- Epstein, Marc e Manzoni, Jean-François(1998). Implementing corporate strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecard, *European Management Journal*, Vol. 16, n° 2, pp 190-203.

- Fu, Chung-Jen. Chang, Bao-Guang, Chen, Shaw K. (2008). Effectiveness of combining bonus plan and balanced scorecard. *Northeast Decision Sciences Institute Proceedings*, March, 28-30.
- Gassenferth, Walter e Soares, Maria A. M. (2007). An Evolution analysis of Balanced Scorecard as a performance control tool and its relation whit financial indicators. *RAM – Revista de administração Mackenzie*. Vol. 8, nº. 2, p. 162-186.
- Gehrke, I., Horvath, P., 2002. Implementation of performance measurement: a comparative study of French and German organizations. In: Epstein, M.J., Manzoni, J.F. (Eds.), *Performance Measurement and Management Control: A Compendium of Research, Studies in Financial and Management Accounting*, vol. 9. *JAI Press*, London, pp. 159–180.
- Gumbus, Andra e Lussier, Robert N., (2006). Entrepreneurs use a Balanced Scorecard to translate strategy into performance measures. *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, N°3, pp. 407–425.
- Hall, Matthew (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33, pp. 141–163.
- Henri, Jean-François (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 31, pp 529–558.
- Hope, Jeremy e Fraser, Robin (2003). New ways of wetting wewards:The beyond budgeting model. *Califórnia Management Review*. Vol. 45,Nº. 4, pp. 103-119.
- Hoque, Zariful (2005). Linking environmental uncertainty to non-financial performance measures and performance:a research note. *The British Accounting Review*, Vol. 37, pp 471–481
- Hoque, Zahirul e James, Wendy (2000). Linking Balanced Scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, Vol.12, pp 1-17.
- Huff , Anne S. Reger e Rhonda, Kay (1987). A review of strategic process research. *Journal of management* , Vol. 13, nº 2, pp 211,236.
- Hutzschenreuter, Thomas e Kleindienst, Ingo (2006) Strategy-Process Research: What Have We Learned and What Is Still to Be Explored. *Journal of Management*, Vol. 32, pp 673-720.
- Ittner, Christopher D. and Larcker, David F.(1998). Innovations in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, pp 205-238.

- Ittner, Christopher, Larcker, David F., Randall, T. (2003). Innovations Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, pp 715–741.
- Ittner, Christopher D.(2008) . Does measuring intangibles for management purposes improve performance? A review of the evidence. *Accounting and business Research*, Vol. 38. No. 3, pp 261-272.
- Islam, Majidul and Kellermanns, Franz W.(2006). Firm and individual – Level determinants of Balanced Scorecard usage. *Canadian Accounting Perspectives* Vol. 5, nº 2, pp 181-207.
- Juhmani, Omar I. M. (2007), Usage, motives and usefulness of the Balanced Scorecard: Evidence from Bahrain. *International Journal of Business Research*, Vol. VII, Nº 5, pp. 106-117.
- Kald, M., Nilsson, F., 2000. Performance measurement at Nordic companies. *European. Management Journal*, Vol. 1, 113–127.
- Kanji, Gopal K. e Moura e Sá, Patrícia. Kanji's Business Scorecard. *Total Quality Management*, Vol. 13, Nº. 1, 2002, 13- 27.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Julho-Agosto, pp 172-180.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Janeiro-Fevereiro pp 75-85.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1996b). Translating strategy into action– The Balanced Scorecard. *Harvard Business School Press*. Boston: Massachusetts.
- Kaplan, Robert S. e David R (2000). Having trouble with your strategy? Then Map It. *Harvard Business Review* September-October, pp 167-176.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2005). The office of strategy management. *Harvard Business Review*, Outubro, pp 72-80.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2008). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*. Janeiro, pp 63-77.
- Lipe, Marlys Gascho e Salterio, Steven (2002). The Balanced Scorecard: Judgmental effects off common and unique performance measures . *The accounting review*, Vol. 75, nº 3, 283–298.
- Lipe, Marlys Gascho e Salterio, Steven (2002). A note on the judgmental effects of the balanced scorecard's information organization. *Accounting, Organizations and Society*, 27, 531–540.

- Lusk, Edward J., Halperin, Michael, Zhang, BaoDong (2006). The Balanced Scorecard: Suggestions for Rebalancing. *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 4, Issue 2.
- Malina, Mary A. e Selto, Frank H. (2001). Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 13, pp 47-90.
- Mooraj, Stella, Oyon, Daniel, Hostettler, Didier (1999). The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil? *European Management Journal* Vol. 17, No. 5, pp. 481–491.
- Neely, Andy E Al Najjar, Mohammed, (2006). Management Learning Not Management Control: The true role of performance measurement? *California Management Review* Spring, Vol 48. No.3, pp 101-114.
- Nørreklit, Hanne (2000) The Balance on the Balanced Scorecard – a critical analysis of some its assumptions. *Management Accounting Research*, Vol.11, 65-88.
- Nørreklit, Hanne (2003) The Balanced Scorecard: what is the score?
A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society* 28 591–619.
- O'Farrell, Patrick, Hitchens, David, Moffat, Lindsay (1992). Does strategy matter? An analysis of generic strategies and performance in business service firms. *Business Strategy Review*, Spring, pp 71-87.
- Porter, Michael E. (1986). What is strategy? *Harvard Business Review* Novembro - Dezembro, pp 61-78.
- Porter, Michael E. (2006). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, pp 71-93.
- Pun, Kit Fai e White, Anthony (2005). A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks systems and frameworks. *White Blackwell Publishing Ltd*, Volume 7, Issue 1, pp. 49– 71.
- Sioncke, Gratienn e Parmentier Ann(2007). Different Approaches to Strategy Formulation, *Total Quality Management* Vol. 18, n. 1, 181-187.
- Sliwka, Dirk (2002). On the Use of Non financial Performance Measures in Management Compensation. *Journal of Economics & Management Strategy*. Vol. 11, Number 3, Fall 2002, 487–511.
- Smith Michael J. (2002). Gaming Nonfinancial Performance Measures. *Journal of Management Accounting Research*, Vol.14, pp 119-133.

- Snow, Charles C. E Hambrick, Dinald C. (1980). Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems. *Academy of Management Review* 1980, Vol. 5, No. 4, 527-538.
- Speckbacher, Gerhard, Bischof, Juergen, Pfeiffer, Thomas (2003). A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, Vol. 14, pp 361–387.
- Thompson, Kenneth R., Mathys, Nicholas J.. The Aligned Balanced Scorecard: A Improved tool for building high performance Organizations. *Organizational Dynamics*, Vol. 37, No. 4, pp. 378–393, 2008.
- Veen-Dirks, Paula Van e Wijn, Martin (2002). Strategic Control: Meshing Critical Success Factors with the Balanced Scorecard. *Long Range Planning*, Vol. 35, pp. 407–427.
- Walker, Kenton B., Ainsworth, Penne L. (2007). Achieving competitive advantage in departments of accounting: Management principles and the balanced scorecard. *Accounting and Financial Studies Journal*, Vol. 11, Number 1, pp 65-82.
- Widener, Sally K. (2006). Associations between strategic resource importance and performance measure use: The impact on firm performance. *Management Accounting Research*, Vol. 17, pp. 433–457.
- Wiersma, Eelke (2008). An exploratory study of relative and incremental information content of two non-financial performance measures: Field study evidence on absence frequency and on-time delivery. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33, 249–265.
- Williams, S., 2001. Drive your business forward with the Balanced Scorecard. *Management Services*, Vol. 45 (6), 28–30.
- Wong-On-Wing, Bernard, Bernard, Guo, Lan, Li, Wei, Yang, Dan (2007). Reducing conflict in balanced scorecard evaluations. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32, 363 – 377.

Outra Bibliografia

Revista *Exame* – Edição Especial 2008 – Edição 13

Diário de Notícias Madeira

www.exame.expresso.pt

www.iapmei.pt

www.timestamp.pt/portal/page/portal/TIMESTAMP/NOTICIAS?news_id=283985&inumpaginaactual=8

www.ren.pt/vPT/renSustentabilidade/estudosdecasos/economico/implementacaobalancedscoreboard/Pages/Implementbalancedscorecard.aspx

www.novabase.pt/showNews.asp?idProd=prsdmabor

www.novabase.pt/showNews.asp?idProd=csnav

www.novabase.pt/showNews.asp?idProd=prgeslusosider

[http://estatistica.govmadeira.pt/DRE_SRPC/IndicadoresEstatisticos/Economia_Financas/Empresas/Empresas%20-%20Série%20Cronológica%20-%20CAE%20\(2\).htm](http://estatistica.govmadeira.pt/DRE_SRPC/IndicadoresEstatisticos/Economia_Financas/Empresas/Empresas%20-%20Série%20Cronológica%20-%20CAE%20(2).htm)

http://eurlex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexapi!prod!CELEXnumdoc&lg=pt&numdoc=31996H0280&model=guichett

Anexos

Anexo 1 Maiores empresas *Exame 2008*

N.	Nome
1	SAIPEM (PORTUGAL) - COMÉRCIO MARÍTIMO, SOCIEDADE UNIPessoal, S.A.
2	ELCA COSMÉTICOS, LDA
3	UNITED EUROPEAN CAR CARRIERS, UNIPessoal, LDA
4	SOUZA CRUZ OVERSEAS, S.A.
5	PERDIX INTERNATIONAL FOODS - COMÉRCIO INTERNACIONAL, SOC. UNIP., LDA
6	MEADOWLARK - TELECOMUNICAÇÕES E SERVIÇOS, LDA
7	CENIBRA-INTERNACIONAL - SERVIÇOS E COMÉRCIO (SOCIEDADE UNIPessoal), LDA
8	EEM - EMPRESA DE ELECTRICIDADE DA MADEIRA, S.A.
9	GALP MADEIRA - DISTRIB. E COMERCIALIZAÇÃO DE COMB. E LUBRIFICANTES, S.A.
10	JORGE SA, S.A.
11	MILANGE - COMÉRCIO INTERNACIONAL E SERVIÇOS, LDA
12	LIDOSOL II - DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.
13	AVELINO FARINHA & AGRELA, S.A.
14	ESTEVAO NEVES - HIPERMERCADO DA MADEIRA, S.A.
15	SONACERGY SERVIÇOS E CONSTRUÇÕES PETROLÍFERAS, LDA
16	GARDONE - CONSULTADORIA E SERVIÇOS SOCIEDADE UNIPessoal, LDA
17	TDO - INVESTIMENTO E GESTÃO, LDA
18	NOSSA CIDADE - INVESTIMENTOS IMOBILIÁRIOS, S.A.
19	ACESITA - IMPORTS & EXPORTS, SOCIEDADE UNIPessoal, LDA

Anexo 2 Empresas *Exame* maiores PME 2007

Pme 2007	Nome
1	REPERLAS - TRADING E INVESTIMENTOS, LDA
2	COECLERICI CERES BULK CARRIERS - TRANSPORTES MARITIMOS, LDA
3	ANTONIO N.NOBREGA II - INDUSTRIA E COMERCIO ALIMENTAR, S.A.
4	AUTO ZARCO - COMERCIO DE AUTOMOVEIS, LDA
5	GLOBAL SUGAR TRADING - COMERCIO DE AÇUCAR, LDA
6	MAGTI MARBLE AND GRANIT TRADING, S.A.
7	BASCITRUS INTERNATIONAL TRADING, SOCIEDADE UNIPessoal, LDA
8	CABO TV MADEIRENSE, S.A.
9	EDIMADE - EDIFICADORA DA MADEIRA, S.A.
10	FUNCHALBETÃO - TECNICAS DE BETÃO E CONSTRUÇÕES, LDA
11	MEDIMADEIRA - PRODUTOS FARMACEUTICOS, S.A.
12	IRMÃOS FERNANDES (FRUTAS DA MADEIRA), LDA
13	TABACOM - COMERCIO DE TABACOS, LDA
14	LUBRIMADE - COMERCIO DE COMB. E LUBRIFICANTES DA MADEIRA, LDA
15	DISMADE - DISTRIBUIÇÃO DA MADEIRA, S.A.
16	CASANNA - COMERCIO INTERNACIONAL, LDA
17	SOTRABALHO - CONSTRUÇÕES, LDA
18	JOSE RODRIGUES DE CAIRES & CA., LDA
19	SOCIEDADE DE CONSTRUÇÕES PRIMOS, S.A.
20	IMAUTOMATICHE - MAQUINAS DE EMBALAGENS (UNIPessoal), LDA
21	FUNCHAL OESTE - SOCIEDADE IMOBILIARIA, S.A.
22	MANUEL PEREIRA GONÇALVES (SERRÃO) & FILHOS, LDA
23	TOP ATLANTICO MADEIRA - VIAGENS E TURISMO, LDA
24	EMPRESA DE NAVEGAÇÃO MADEIRENSE, LDA
25	C.J.SOUSA ANDRADE & CA., S.A.
26	GUSTAVO & ANDREIA 2 - AGENCIA DE VIAGENS E TURISMO, LDA
27	HABITECOMAD - HABITAÇÕES ECONOMICAS DA MADEIRA, LDA
28	CENTRO COMERCIAL FARMACEUTICO DA MADEIRA, LDA
29	FARMADEIRA - FARMACEUTICOS DA MADEIRA, LDA
30	GASINSULAR - COMBUSTIVEIS DO ATLANTICO, S.A.
31	NORTHBRIDGE - COMERCIO, SERVIÇOS DE CONSULTORIA E INVEST., LDA
32	VALERSTAF - TRADING E INVESTIMENTOS, SOCIEDADE UNIPessoal, LDA
33	FORMOSAINVEST - INVESTIMENTOS IMOBILIARIOS E HOTELEIROS, S.A.
34	FARROBO - SOCIEDADE DE CONSTRUÇÕES, S.A.

Anexo 3 Maiores empresas *Diário de Noticias da Madeira*

Nº	Empresa
1	SILTOSFUNCHAL - MATERIAL DE SOLDADURA, GASES E COMP. MEC, Lda
2	J. NELSON ABREU, S A
3	REVISTIMADE - COMÉRCIO A REATALHO DE LIVROS, JORNAIS E ART.DE PAP., LDA
4	COMBERKA - COMÉRCIO DE GÉNEROS ALIMENTARES, LDA
5	MANUEL DA MATA & IRMÃOS, LDA
6	C.A.E.A, IMPORTAÇÃO, LDA
7	AFONSO CAMACHO, LDA
8	OLIVEIRA PESTANA, LDA
9	FERRO FUNCHAL - COM. E IND. DE FERNANDO PINHO TEIXEIRA, LDA
10	AMB - COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS, LDA
11	ATLAN VINHOS, LDA
12	VIEIRA & ENCARNÇÃO, LDA
13	MENAPEÇAS MADEIRA, LDA
14	VIA CAMACHA - INVESTIMENTOS IMOBILIÁRIOS, LDA
15	VIPEJO - COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS, LDA
16	AGÊNCIA COMERCIAL MADEIRENSE, LDA
17	JOÃO GONÇALVES E FILHOS, LDA
18	IRMÃOS MACHADOS - CENTRO ORTOPÉDICO DO FUNCHAL, LDA
19	DIMITRIOS - METALÚRGICA E METALOMECÂNICA, LDA
20	MEDICAM, LDA
21	MCI - MAURÍLIO CAIRES INFORMÁTICA, LDA
22	UNIBASKET - COMÉRCIO INTERNACIONAL, LDA
23	CHOUPANAR - COMÉRCIO DE EQUIPAMENTOS DE AR COND. E FRIO IND, LDA
24	ARGO MADEIRA - COMÉRCIO DE PRODUTOS ALIMENTARES, LDA
25	CIMERTEX MADEIRA - SOCIEDADE DE REPRESENTAÇÕES, AS
26	ASFALMA - ASFALTOS DA MADEIRA, LDA
27	TERRAS DO CAMPO - MÓVEIS E DECORAÇÕES, LDA
28	JOÃO GOMES CAMACHO, S.A
29	SOCIEDADE DE CONTRUÇÕES A FAUSTINO & HELDER, S.A
30	VINHOS JUSTINO HENRIQUES, FILHOS, LDA
31	EMPRESA MADEIRENSE DE TABACOS, AS
32	LUZOSFERA - CONSTRUÇÕES, LDA
33	PALCO MADEIRA - CONSTRUÇÕES DE PALCOS TRIBUNAS, LDA
34	SIMPLICIO & JESUS, LDA
35	FUNCHAL BETÃO - TÉCNICAS DE BETÃO E CONSTRUÇÕES, LDA
36	SOLINERTES - EXTRAÇÃO DE INERTES, LDA
37	FREZAL - JOSÉ LUIS PITA MENDES, LDA
38	JOSÉ CARLOS VIEIRA - SOC. CONTRUÇÕES, LDA
39	SOMAGUE - ENGENHARIA MADEIRA, AS
40	PROMADEIRA - SOCIEDADE TÉCNICA DE CONSTRUÇÃO DA ILHA DA MADEIRA, LDA
41	BETO MADEIRA - BETÕES E BRITAS DA MADEIRA, S. A
42	BRIMADE - SOCIEDADE DE BRITAS DA MADEIRA, S. A
43	PEDRA REGIONAL, INDUSTRIA TRANSFORMADORA DE ROCHAS ORNAMENTAIS, S. A
44	LOTINHA DA MADEIRA, LDA
45	MADEIRA WINE COMPANY, S. A
46	EMPRESA DIÁRIO DE NOTÍCIAS, LDA
47	MADEIRA INERTE - EXTRAÇÃO DE SAIBRO, LDA
48	TECNOVIA MADEIRA - SOCIEDADE DE EMPREITADAS, S. A
49	ELIMAR - ENGENHARIA, S.A

Nº	Empresa
50	CARPIMADE - SOCEIDADE DE CARPINTARIAS DA MADEIRA
51	TOMACAFÉ, S.A
52	SAUL & FILHOS, LDA
53	REPROMARCHE - REPOSIÇÃO, PROMOÇÃO E MERCHANDISING, LDA
54	INDUTORA - INSTALADORA ELECTRICA MADEIRENSE, S.A
55	HIPÓLITO FRANCO & ANTÓNIO NÓBREGA, S.A
56	TELEFÉRICOS DA MADEIRA, S. A
57	DORISOL - SOCIEDADE DE EMPREENDIMIENTOS TURISTICOS, S. A
58	PROPOWER - PROMOÇÃO IMOBILIARIA, S.A
59	ALDEIASILHA - PROMOÇÃO IMOBILIÁRIA S.A
60	AGÊNCIA DE NAVEGAÇÃO BLANDY, LDA
61	RICMADE - REDES INFORMATICA E COMUNICAÇÕES MADEIRA, LDA
62	GESTFISCO - CONTABILIDADE E INFORMATICA, LDA
63	NÓBREGA & HIPÓLITO S. A
64	CORREIA & VASCONCELOS - IMÓVEIS & GESTÃO, S.A
65	SIRAM EMM - EVENTS MEDIA & MARKETING, SGPS, LDA
66	ART OF SOUND- SISTEMAS DE SOM E LUZ, LDA
67	SIRAM GEST - CONTABILIDADE, GESTÃO E CONTROLO, LDA
68	JARDINS DO INFANTE, LDA
69	SERLIMAWASH - LAVANDARIAS INDUSTRIAIS S.A
70	SERLIMAAMBIENTE- LIMPEZA E CONSERVAÇÃO DO AMBIENTE, S.A
71	SERLIMA CLEAN - SERVIÇOS DE LIMPEZA, S.A
72	J.P.F. CENTROS COMERCIAIS, HOTELARIA E CONSTRUÇÃO, LDA
73	E.C.F.P - EMP. CONTAB. E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, LDA
74	COLA IDEIAS - PUBLICIDADE, LDA
75	SOSOL - EMPREENDIMIENTOS TURÍSTICOS, LDA
76	AUTOFERRAZ AUTÓMÓVEIS, LDA
77	M. & J PESTANA- SOCIEDADE DE TURISMO DA MADEIRA S.A
78	ITI - SOC. INVESTIMENTOS TURISTICOS DA ILHA DA MADEIRA, S.A
79	SOCIEDADE IMOBILIARIA DO TERRENO DO ARSENAL S.A
80	PENINSULA - INVESTIMENTOS TURISTICOS, S.A
81	ATLANTIDA - EMPREENDIMIENTOS TURISTICOS E IMOBILIARIOS, S.A
82	ANAN - AEROPORTOS E NAVEGAÇÃO AÉRA DA MADEIRA, S.A
83	PROMOSOFT FINANCIAL - SOFTWARE SOLUTIONS, S.A
84	SERFORM - SERVIÇOS DE FORMAÇÃO, LDA
85	BEMFORMAR - FORMAÇÃO, CONSULTORIA E SERVIÇOS, LDA
86	DOM PEDRO - INVESTIMENTOS TURISTICOS, S.A
87	SAVIOTTI - EMPREENDIMIENTOS TURISTICOS, S.A
88	SIVIFEGO - SOCIEDADE DE ACTIVIDADES IMOBILIÁRIAS, LDA
89	BETAMAR - TORRE PRAIA - INVESTIMENTOS TURISTICOS,LDA
90	PORTO SANTO LINE - TRANSPORTES MARITIMOS, LDA
91	INFORMATIVO - CONTABILIDADE E SERVIÇOS, LDA
92	ORGANIFISCO , GABINETE DE CONTABILIDADE E CONTECIOSO, LDA
93	AGÊNCIA DE VIAGENS ROTA DO ATLÂNTICO, S.A
94	BITRANS - AGÊNCIA DE TRANSITÁRIOS (MADEIRA), LDA
95	PORTIMAR MADEIRA - AGÊNCIA DE VIAGENS E TURISMO, LDA
96	SDIM - SOCIEDADE DE DISTRIBUIÇÃO IMPRESA DA MADEIRA, LDA
97	MADEIRA SHOPPING - CENTRO COMERCIAL, S.A
98	ESTEVÃO NEVES - HOTELS & RESORTS , S.A
99	ESTEVÃO NEVES, SGPS, S.A
100	ESTEVÃO NEVES - INVESTIMENTOS TURISTICOS, S.A
101	MULTITERMO - ASSISTÊNCIA E MANUTENÇÃO, LDA
102	TERMOATLANTICA - PROJECTOS E INSTALAÇÕES ELECTRO-MECANICAS, LDA
103	RIBEIRO & GALVÃO, LDA

Nº	Empresa
104	IMOTELMADE - INVESTIMENTOS IMOBILIÁRIOS DA MADEIRA, S.A
105	LUSITANAFORMA - FORMAÇÃO E CONSULTORIA, LDA
106	HORÁRIOS DO FUNCHAL - TRANSPORTES PÚBLICOS, S.A
107	TAMPI - TERMO ELECTROMECÂNICA, PROJECTOS E INSTALAÇÕES, S.A
108	CLIMADE - ESTUDOS, PROJECTOS E INST. DE CLIMATIZAÇÃO E AR COND., S.A
109	TURIFONTE- EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS, S.A
110	COMPANHIA DOS CARROS DE S. GONÇALO, S.A.

Anexo 4 Questionário

QUESTIONÁRIO - MEDIDAS DE CONTROLO DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO			
Antes de preencher o inquérito, indique por favor os seus dados pessoais:			
Idade: _____	Cargo:	Nº anos na empresa: _____	
Sexo:	Administrador	Nº anos na função: _____	
Feminino <input type="checkbox"/>	CEO/Director Geral <input type="checkbox"/>		
Masculino <input type="checkbox"/>	CFO/Director Financeiro <input type="checkbox"/>	Como justifica a sua presença na organização?	
	Controller <input type="checkbox"/>	Empresário <input type="checkbox"/>	
	Outro _____ <input type="checkbox"/>	Gestor <input type="checkbox"/>	
1 - A qual dos seguintes sectores de actividade pertence a organização:			
Hotelaria <input type="checkbox"/>			
Transportes e distribuição <input type="checkbox"/>			
Energia <input type="checkbox"/>			
Agricultura e Alimentação <input type="checkbox"/>			
Comércio <input type="checkbox"/>			
Indústria <input type="checkbox"/>			
Construção <input type="checkbox"/>			
Outro _____ <input type="checkbox"/>			
2 - Volume de Negócios em 2007:		3 - Balanço em 2007:	
Mais de 40.000.000€ <input type="checkbox"/>	Mais de 27.000.000€ <input type="checkbox"/>	4 - Nº Trabalhadores em 2007:	
Entre 7.000.000€ e 40.000.000€ <input type="checkbox"/>	Entre 5.000.000 e 27.000.000€ <input type="checkbox"/>	Mais de 250 <input type="checkbox"/>	
Menos 7.000.000€ <input type="checkbox"/>	Menos de 5.000.000€ <input type="checkbox"/>	Entre 50 e 250 <input type="checkbox"/>	
		Menos 50 <input type="checkbox"/>	
5 - Indique se a gestão de topo da organização é efectuada por:		6 - A organização tem uma estratégia definida:	
Gestores externos <input type="checkbox"/>		Sim <input type="checkbox"/>	
Empresários <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>	
Outro <input type="checkbox"/>			
7 - Por favor escolha qual das seguintes entidades é responsável por definir a estratégia da organização:		8 - A estratégia e os objectivos estratégicos são conhecidos pelos funcionários da organização:	
Gestores externos <input type="checkbox"/>		Sim <input type="checkbox"/>	
Empresários <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>	
Outros <input type="checkbox"/>			
9 - Indique se a estratégia da organização é avaliada:			
Constantemente <input type="checkbox"/>			
Anualmente <input type="checkbox"/>			
Outros períodos _____ <input type="checkbox"/>			
10 - Qual(is) dos seguintes grupo(s) de indicadores de desempenho estratégico são utilizados na sua organização:			
Indicadores Financeiros <input type="checkbox"/>			
Indicadores Não Financeiros <input type="checkbox"/>			
11 - Se indicou na questão anterior indicadores não financeiros, diga qual a principal razão para a sua utilização:			
Os indicadores financeiros só indicam informação histórica e de curto prazo <input type="checkbox"/>			
A organização é avaliada pelos indicadores que permitem a sua sobrevivência no médio/ longo prazo <input type="checkbox"/>			
A concorrência é cada vez maior e é necessária outros indicadores não tradicionais <input type="checkbox"/>			
12 - Escolha em que áreas se incluem os indicadores não financeiros utilizados na organização:			
Satisfação Do consumidor <input type="checkbox"/>			
Inovação <input type="checkbox"/>			
Eficiência Interna <input type="checkbox"/>			
Motivação dos Recursos Humanos <input type="checkbox"/>			
Capacidade tecnológica <input type="checkbox"/>			
Qualidade dos produtos <input type="checkbox"/>			
Quota de Mercado <input type="checkbox"/>			
Outros _____ <input type="checkbox"/>			

V.S.F.F.

Página 1/3

QUESTIONÁRIO - MEDIDAS DE CONTROLO DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO

13- Dê exemplos de indicadores financeiros utilizados:

[illegible]

14- Dê exemplos de indicadores não financeiros:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are approximately 20 lines visible. The paper appears to be a standard notebook page or a sheet of stationery.

15- Que sistema de gestão estratégica utiliza na sua organização:

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| Tableaux de Bord | <input type="checkbox"/> |
| Balanced Scorecard | <input type="checkbox"/> |
| Outro_____ | <input type="checkbox"/> |
| Nenhum | <input type="checkbox"/> |

16 - Se não utiliza o Balanced Scorecard pensa implementá-lo:

- Próximos 2 anos ☐
- Próximos 5 anos ☐
- Não consta nas prioridades da organização ☐

17 - Se não implementa o Balanced Scorecard na sua organização, qual a principal justificação:

- Rácio custo/Benefício não justificável ☐
- Dificuldade de implementação ☐
- Desconhecimento da sua existência ☐
- Outro _____ ☐

18 - Se implementa o Balanced Scorecard na sua organização, qual o principal motivo:

- | | |
|--|--------------------------|
| Permite uma visão global da organização | <input type="checkbox"/> |
| Sistema mais utilizado | <input type="checkbox"/> |
| Permite comunicar a estratégia à toda a organização | <input type="checkbox"/> |
| Permite alinhar os objectivos departamentais e pessoais à estratégia | <input type="checkbox"/> |
| Permite uma aprendizagem da própria estratégia | <input type="checkbox"/> |
| Permite uma melhoria da estratégia | <input type="checkbox"/> |
| Outro _____ | <input type="checkbox"/> |

19 - Se implementa o Balanced Scorecard na sua organização, quantos indicadores utiliza em cada perspectiva:

- | | |
|---|-------|
| Indicadores Financeiros | _____ |
| Indicadores Cliente | _____ |
| Indicadores de aprendizagem e desenvolvimento | _____ |
| Indicadores de processo interno | _____ |

QUESTIONÁRIO - MEDIDAS DE CONTROLO DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO

20 - Se implementa o Balanced Scorecard na sua organização, dê 5 exemplos de :

Indicadores Financeiros

Indicadores cliente

Indicadores de aprendizagem e desenvolvimento

Indicadores processos internos

21 - Que melhorias é que a implementação do Balanced Scorecard trouxe para a sua organização, de 1 a 4(1 Pouco; 4 Muito):

Performance financeira

☐

Comunicação interna

☐

Aprendizagem estratégica

☐

Sistema de avaliação e recompensas

☐

22 - O Balanced Scorecard é composto por quatro perspectivas, considera estas suficientes, ou introduz outras:

Perspectiva ambiental

☐

Perspectiva Social

☐

Outra _____

☐

OBRIGADO PELO SEU TEMPO E PELA SUA COLABORAÇÃO

Anexo 5 - Carta



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA



Exmo(a). Senhor(a)

Funchal, Novembro de 2008

Assunto: Estudo das medidas de controlo do desempenho estratégico nas empresas
sedeadas na RAM

O meu nome é José Maria Fernandes Manica e sou aluno do programa de mestrado em Ciências Empresarias no âmbito de uma colaboração entre a Universidade da Madeira e o Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa. A minha dissertação final de mestrado é sobre medidas de controlo do desempenho estratégico, pelo que necessito fazer recolha de dados. A sua colaboração é muito importante!

A recolha da informação necessária para este estudo será feita através de um inquérito, que anexo. Todos os dados recolhidos são confidenciais e destinados a fins puramente académicos. A sua resposta é fundamental pelo que desde já agradeço a sua colaboração generosa, tente ser o mais verdadeiro possível. Agradeço ainda que a resposta seja enviada até ao dia 20 de Dezembro de 2008, utilizando o envelope que junto envio.

Se tiver alguma dúvida relativa ao preenchimento do questionário por favor, não hesite em contactar-me – José Manica – 964 431 931 ou mestrado07_09@hotmail.com.

Com os melhores cumprimentos e confiante que posso contar com a sua imprescindível colaboração, agradeço antecipadamente,